カプコン アニュアルレポート 2010年3月期

ANNUAL REPORT 2010

Online. On Target.

証券コード：9697

「遊文化をクリエイトする感性開発企業・カプコン」

当社は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えるソフト開発をメインとする「感性開発企業」を基本理念としています。
オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力を強みとして世界中で数多くの作品を展開してきました。
今やゲームコンテンツは世界中で老若男女に楽しまれ、モバイルコンテンツを街で気軽に楽しむ姿やオンラインゲームで遠く離れた人と一緒にプレイする風景も日常的になりました。さらに、ゲームコンテンツは、キャラクターやストーリー、世界観、音楽など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品であり、ハリウッド映画やアニメ、出版物などに幅広く活用され、人々を魅了しています。
このように日常に浸透し、ますます拡大するエンターテイメント産業において、当社は今後もオリジナリティあふれるコンテンツを次々と創り出し、その高い開発力で世界から賞賛を集めるユニークな企業となることを目指します。

ANNUAL REPORT
2010

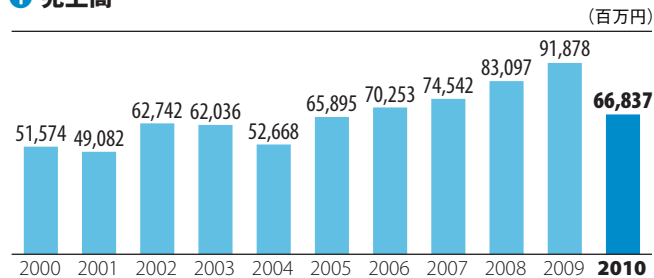
目　次

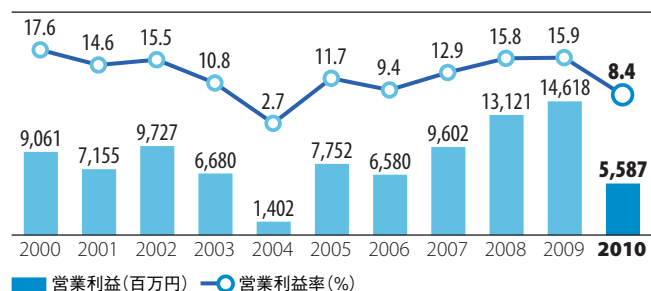
別冊 最新開発レポート2010
The Art of Play
～未来を切り開くクリエーターたち～
目的別検索用インデックス

連結業績指標11年間サマリー

主な業績指標

	2000	2001	2002	2003	2004
会計年度			単位：百万円		
売上高 ❶	¥ 51,574	¥ 49,082	¥ 62,742	¥ 62,036	¥ 52,668
営業利益 ❷	9,061	7,155	9,727	6,680	1,402
税金等調整前当期純利益（純損失）	8,712	7,126	7,420	(30,049)	(6,900)
当期純利益（純損失） ❸	9,700	6,007	4,912	(19,598)	(9,158)
財務指標			単位：%		
営業利益率 ❷	17.6	14.6	15.5	10.8	2.7
事業セグメント別売上高			単位：百万円		
コンシューマ用ゲームソフト事業 ❹	¥ 35,752	¥ 31,727	¥ 47,769	¥ 48,090	¥ 33,949
アミューズメント施設運営事業	—	—	8,327	9,242	9,830
業務用機器販売事業	5,370	7,531	3,954	1,113	4,511
コンテンツエキスパンション事業	—	—	—	—	—
その他事業	10,812	10,246	3,082	3,743	4,447
事業セグメント別営業利益			単位：百万円		
コンシューマ用ゲームソフト事業 ❹	¥ 12,150	¥ 7,404	¥ 11,257	¥ 6,760	¥ (971)
アミューズメント施設運営事業	—	—	1,174	2,141	2,326
業務用機器販売事業	(2,027)	(57)	(456)	(534)	1,424
コンテンツエキスパンション事業	—	—	—	—	—
その他事業	827	1,797	205	351	939
コンシューマ用ゲームソフト販売			単位：千本		
総販売本数	12,500	11,100	15,000	16,300	11,600
主要タイトル販売本数	バイオハザード3 3,520	鬼武者 1,350	デビル メイ クライ 2,070	デビル メイ クライ 2 1,400	ロックマン エグゼ 4 950
	ディノクライシス 2,240	ディノクライシス2 1,230	鬼武者2 1,070	バイオハザード0 1,130	鬼武者3 630
	バイオハザード コードベロニカ 730	ブレスオブファイア IV 460	機動戦士ガンダム 連邦VS.ジオン 890	ロックマン エグゼ 3 850	バイオハザード アウトブレイク 430

❶ 売上高

2003年3月期から2004年3月期にかけて実施した構造改革により、それまでヒット作の有無で大きく変動していた売上高は2005年3月期以降、安定成長を遂げるようになりました。これは、主にコンシューマ用ゲームソフト事業の改革において、採算性の高いソフトおよび人気シリーズの続編を毎期発売できる効率的な開発体制を構築したことによるものです。但し、直近の2010年3月期は、主要ソフトの戦略的な発売延期により減収となりました。

❷ 営業利益・利益率

売上高と同様、それまでヒット作の有無で変動していた営業利益は構造改革によって安定成長を遂げるようになりました。ただし、利益への貢献は売上高より2年遅れて2007年3月期以降となりました。これは、ゲームソフトの開発には通常2〜3年を必要としており、改革後の新しい開発体制において、収益性の高いタイトルラインナップを編成するまで2年を要したことによるものです。但し、直近の2010年3月期は、主要ソフトの戦略的な発売延期により減益となりました。

➡連結財務指標11年間サマリーはP47参照

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2005	2006	2007	2008	2009	**2010**	**2010**
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	**¥ 66,837**	**$ 718,681**
7,752	6,580	9,602	13,121	14,618	**5,587**	**60,078**
7,006	6,912	9,986	11,962	12,448	**1,124**	**12,089**
3,622	6,941	5,852	7,807	8,063	**2,167**	**23,308**
単位:%						
11.7	9.4	12.9	15.8	15.9	**8.4**	
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 39,985	¥ 42,718	¥ 43,813	¥ 51,679	¥ 62,892	**¥ 44,015**	**$ 473,282**
10,934	11,568	13,043	13,406	13,509	**11,985**	**128,876**
7,450	6,995	8,060	6,574	8,031	**2,280**	**24,520**
—	5,742	7,102	8,525	4,628	**5,819**	**62,576**
7,563	3,268	2,561	2,947	2,824	**2,736**	**29,424**
単位:百万円						単位:千米ドル
¥ 3,907	¥ 2,926	¥ 8,055	¥ 11,609	¥ 16,392	**¥ 7,846**	**$ 84,375**
2,296	2,438	2,009	753	224	**590**	**6,351**
1,944	1,116	1,369	1,182	1,758	**(203)**	**(2,184)**
—	2,362	1,624	2,633	(230)	**509**	**5,478**
1,977	197	(439)	468	1,053	**1,097**	**11,795**
単位:千本						
13,500	13,400	12,200	15,600	17,300	**12,500**	
バイオハザード 4(GC) 1,230	バイオハザード 4(PS2) 1,810	ロスト プラネット 1,370	デビル メイ クライ4 2,320	バイオハザード5 4,400	モンスターハンターポータブル 2nd G(ベスト版含む) **1,350**	
デビル メイ クライ3 1,100	新 鬼武者 640	デッドライジング 1,220	バイオハザード 4 Wii edition 1,300	ストリートファイター IV 2,500	モンスターハンター3(トライ) **1,150**	
バイオハザード アウトブレイク 820	モンスターハンターポータブル 610	モンスターハンターポータブル 2nd 1,220	バイオハザード アンブレラ・クロニクルズ 1,060	モンスターハンターポータブル 2nd G(ベスト版含む) 2,200	バイオハザード5 **950**	

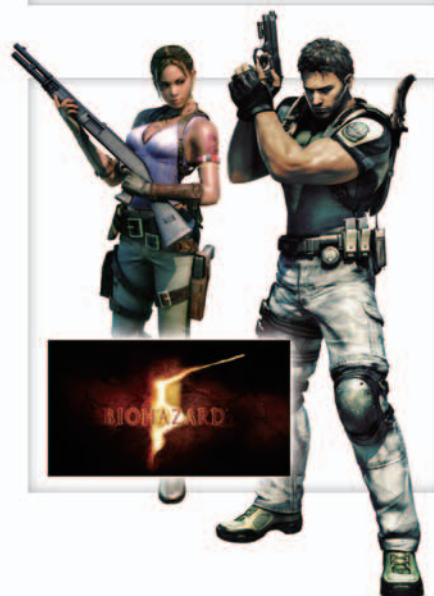
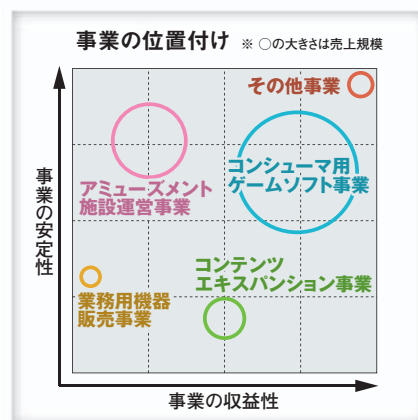
❸ 当期純利益(純損失)

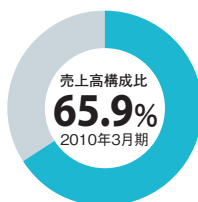
2000年3月期は、繰延税金資産に係る評価性引当金の見直しに伴う法人税等調整額を計上したことにより、大幅な増益となりました。2003年3月期および2004年3月期は、構造改革の実施に伴い、土地建物等の評価損や開発中止損に加え、貸倒引当金繰入額などの特別損失を計上し、大幅な赤字となりました。2006年3月期は、移転価格税制に基づく更正通知を受けたことにより、過年度税金費用が発生したものの、繰延税金資産に係る評価性引当金の見直しに伴う法人税等調整額を計上したことにより増益となりました。なお、2010年3月期は、移転価格税制に関する日米税務当局の合意により過年度法人税等還付額等を計上したものの、遊技機向け関連機器事業に係る開発体制等の見直しにより事業再構築費用が発生したことに伴い、減益となりました。

❹ コンシューマ用ゲームソフト事業売上高・営業利益

当社売上の約70%を占める基幹事業です。ヒット作の有無で収益が大きく変動する事業特性により、これまで業績は乱高下を繰り返していましたが、2003年3月期からの構造改革において、60カ月マップや2段階承認制度、開発共通エンジンの導入により、タイトルの峻別や開発を効率化するなど、高品質と高採算性の両面を追求しました。その結果、2006年3月期以降は、安定的にミリオンヒットを3タイトル以上輩出し、3期連続の増収増益となりました。但し、2010年3月期は、主要ソフトの戦略的な発売延期により減収減益となりました。

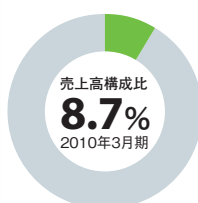
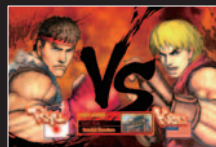
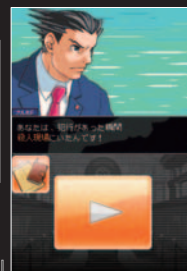
オリジナルコンテンツを核に、5つの事業を展開

オリジナルコンテンツを創出する世界有数の開発力は当社のコア・コンピタンスであり、これを活かしたコンシューマ用（家庭用・オンライン用）ゲームソフト事業は当社の成長を牽引する主力事業です。そのほか、家庭用ゲームで生み出したコンテンツを携帯電話向けゲームや遊技機筐体に活用するコンテンツエキスパンション事業。また、アミューズメント施設向けのアーケード機器に展開する業務用機器販売事業と、それらの機器を導入して「プラサカプコン」を運営するアミューズメント施設運営事業。さらにゲームコンテンツを多メディア展開するライセンスビジネスを中心としたその他事業。これら5つの事業によってカプコンの事業活動は成り立っています。

当期の主な作品

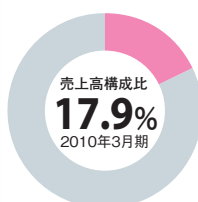
コンシューマ用ゲームソフト事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームを配信しています。当社売上の約70%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。

『モンスターハンター3(トライ)』

『逆転検事』

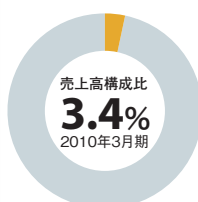
コンテンツエキスパンション事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売し、モバイルコンテンツ事業では、携帯電話向けゲームコンテンツを開発・配信することで、事業間のシナジー効果を創出しています。

『ストリートファイターIV』

『逆転裁判−蘇る逆転−』

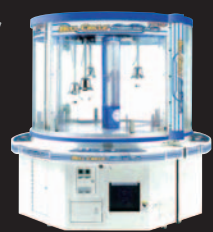
『ビューティフルジョー』

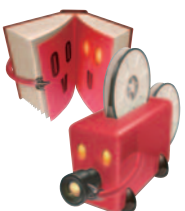
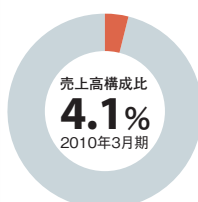
アミューズメント施設運営事業

国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

プラサカプコン吉祥寺店

プラサカプコン京都店

業務用機器販売事業

アミューズメント施設向け業務用ゲーム機器の開発、製造および販売をしています。市場ニーズの高いプライズ(景品獲得)ゲーム機やメダルゲーム機の開発に注力するとともに、安定したコアユーザーを獲得できるビデオゲーム機にもソフトを供給しています。

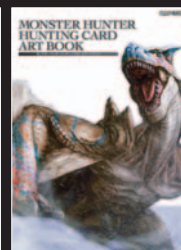
『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー』

『ベルサークル スパークリングブルー』

その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開する「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略に基づき、多彩な版権ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、映画化・アニメ化にも注力しています。

キャラクターグッズ

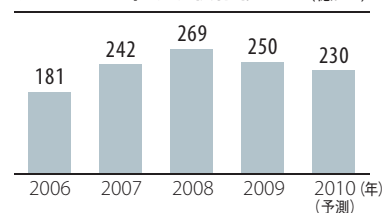
MONSTER HUNTER HUNTING CARD ART BOOK

書籍

事業セグメント別ハイライト

市場環境

コンシューマ用ゲームソフト事業

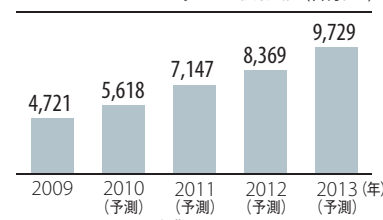
- 新型ゲーム機の普及一巡や平均単価の低下などにより、家庭用ゲームソフト（パッケージ）市場は4年振りにマイナス成長
- オンラインによるダウンロードコンテンツ販売や、デジタルディストリビューションなど、販売形態が多様化し、全体的な市場規模は横ばい
- ニンテンドー3DSの発売や、「Kinect」、「PlayStation Move」などの新型コントローラーの投入により新たな需要を喚起

ゲームソフト市場規模推移 （億ドル）

＊出典：International Development Group

コンテンツエキスパンション事業

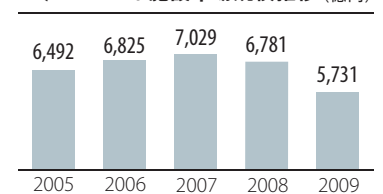
- 2004年の規制緩和によりパチンコ機販売市場は機種開発の自由度が増し、ユーザーを引き付ける新製品が登場。一方、パチスロ機販売市場は規制強化による設置台数や遊技参加人口の減少により苦戦
- モバイルコンテンツ市場は全世界で大きく成長。携帯電話端末の普及や、スマートフォン（多機能電話機）の台頭により、ユーザーが大幅に増加。今後も堅調な成長を見込む

モバイルコンテンツ市場規模推移（百万ドル）

2009	2010（予測）	2011（予測）	2012（予測）	2013（年）（予測）
4,721	5,618	7,147	8,369	9,729

＊出典：Gartner Dataquest 2010

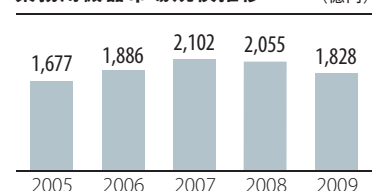
アミューズメント施設運営事業

- 客単価の減少やオンラインゲーム機の需要が一巡したことにより、市場は大幅に減少
- 大手ゲームセンター運営会社の店舗数の削減が進み、総店舗数も年々減少傾向
- 構造的問題が解消されるには時間を要するため、当面、市場は漸減する見込み

アミューズメント施設市場規模推移（億円）

＊出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」（3月31日に終了した各事業年度）

業務用機器販売事業

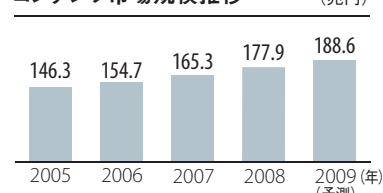
- 景気低迷の影響による施設オペレーターの設備投資抑制で5年ぶりに減少に転じた昨年に引き続き、市場は縮小
- 主力であるプライズゲーム機やメダルゲーム機は市場の40.1%を占有するも、SC型店舗の不振を受けて軒並み減少傾向
- 施設オペレーターは依然設備投資に慎重であり、販売市場は低調に推移する見込み

業務用機器市場規模推移 （億円）

＊出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」（3月31日に終了した事業年度）

その他事業

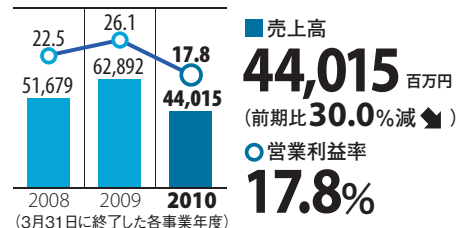
- 世界のコンテンツ産業の市場規模は1.3兆ドル、日本国内では約14兆円となり、アメリカに次ぐ世界第2位
- 国内の映画・映像および出版市場規模は約10兆円となり、堅調に推移。今後の成長の鍵は海外展開

コンテンツ市場規模推移 （兆円）

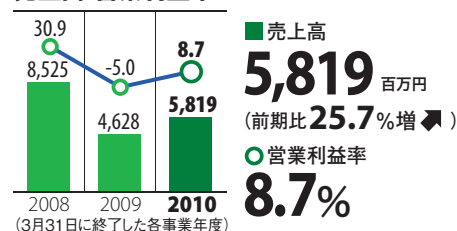
2005	2006	2007	2008	2009（年）（予測）
146.3	154.7	165.3	177.9	188.6

＊出典：「PCW（Global Entertainment & Media Outlook 2007-2010）」

カプコンの強みと戦略	当 期 の 概 況
● ワンコンテンツ・マルチユース展開の鍵となる「グローバルで通用する知的財産」を多数保有 ● オリジナルコンテンツを生み出す開発力と、異機種間の開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」を構築した高い技術力を保有 ● 海外嗜好のタイトルラインナップや強固な現地販売体制などの海外展開力	● 主力ソフト『モンスターハンター3(トライ)』がWii向けサードパーティー製ソフトとして初のミリオンセールス達成 ● 過年度に大ヒットを放った『バイオハザード5』や『モンスターハンターポータブル 2nd G』が廉価版を含め順調に続伸 ● 海外に向けた新作タイトルがいずれも計画未達となり、弱含みに展開 ● 欧米向け主力タイトル『ロスト プラネット 2』や『スーパーストリートファイターⅣ』などの発売を次期に延期したことにより、総じて軟調に推移

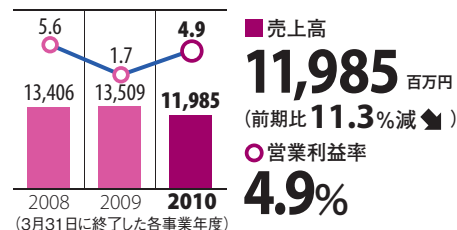
売上高・営業利益率

22.5　26.1　17.8
51,679　62,892　44,015
2008　2009　2010
(3月31日に終了した各事業年度)

● 自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用し、新たな収益を確保 ● パチンコ&パチスロ事業では、自社筐体の開発・製造ビジネスおよび自社・他社コンテンツを活用した魅力ある遊技機向けソフトウェア等を供給する受託ビジネスの両立により収益を最大化 ● モバイルコンテンツ事業では、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯電話向けコンテンツとしてグローバルに配信。また、iPhoneなどの新型端末へも積極的にタイトルを供給	● パチンコ&パチスロ事業では厳しい事業環境や『ヴァンパイア』の販売不振により不調が続くものの、第4四半期に投入した『ビューティフルジョー』が一定の成果。加えて受託開発商品『新鬼武者』が健闘し、好転の兆し ● モバイルコンテンツ事業では、iPhone等の新型端末向けに『バイオハザード ディジェネレーション』、『ストリートファイターⅣ』等、人気コンテンツを積極的に供給し順調に推移

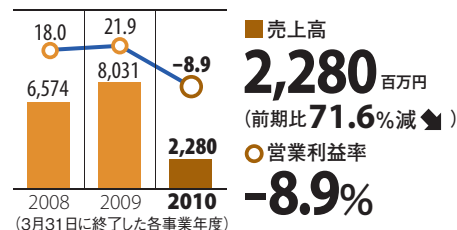
売上高・営業利益率

■売上高
5,819 百万円
(前期比25.7%増)
○営業利益率
8.7%

● 長期的に安定した来客数を確保できるSC型・大型店舗への出店に特化 ● お客様に支持される売り場を企画・運営する体制を構築 ● 投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開	● 消費低迷や外出を控える「巣ごもり消費」の影響などによる集客力の低下は避けられず、既存店の売上高が前年対比86%と減少傾向が続く ● 新規出店の抑制、店舗運営コストの削減および不採算店2店舗の閉鎖により収益構造を見直し、採算性の向上に注力

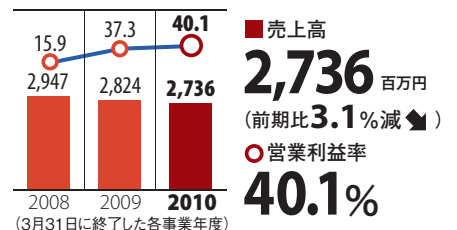
売上高・営業利益率

■売上高
11,985 百万円
(前期比11.3%減)
○営業利益率
4.9%

● 家庭用ゲームソフトの開発力を活かして、質の高いビデオゲーム機を製作。特に対戦格闘ゲームを得意とし、家庭用ゲーム機向けと同一コンテンツを投入することで収益を最大化 ● 直営店舗を保有し、人気ゲーム機の動向など市場の動きをリアルタイムに把握。ユーザーと施設オペレーター双方の意見を集約して人気の高いゲーム機開発に活用	● メダルゲーム機『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー』の投入等により、既存顧客の深耕や新規顧客の開拓に注力 ● 株式会社バンダイナムコゲームスとの業務提携で販売拡大を目指すも、リピート商品主体の営業展開により事業の再編を余儀なくされる

売上高・営業利益率

■売上高
2,280 百万円
(前期比71.6%減)
○営業利益率
-8.9%

● 自社で保有する豊富な知的財産(コンテンツ)を多面的に活用(ワンコンテンツ・マルチユース)することで、コンシューマ用ゲームソフト事業との高い相乗効果を創出 ● 特に映像分野において、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につなげる理想的なサイクルを形成	● 「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略に基づき、各タイトルにおいてプロジェクトを実施し、自社コンテンツのブランド力強化と収益を最大化 ● 「戦国BASARA」では家庭用ゲームを中心に、TVアニメの放映や旅行ツアー、舞台の上演など様々なメディア展開でブランド力を向上。さらに宮城県知事選挙のPRキャラクターに採用されるなど、ゲームの枠組みを超えた連携が実現

売上高・営業利益率

■売上高
2,736 百万円
(前期比3.1%減)
○営業利益率
40.1%

世界的に成長を続けているコンテンツ産業にあって独自の開発力と技術力をさらに強化しワンコンテンツ・マルチユースで収益を最大化します。

世界経済は今、2008年9月以降の同時不況から緩やかに回復する兆しを見せています。一方、世界のコンテンツ市場は、この間の不況をものともせず拡大を続けています。コンテンツ産業の一翼を担うカプコンは、独自の開発力・技術力をさらに強化しながら、基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を推進していくことで、収益を最大化していきます。

代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）

代表取締役社長
最高執行責任者（COO）
辻本春弘

各国政府が「重要産業」と位置付けているコンテンツ産業は振興政策を追い風にしてますます成長していきます。

2009年の世界経済は、主要国における大規模な景気刺激策の効果や世界的な在庫調整の一巡などもあり、緩やかながら回復に向かいました。また、日本経済は、失業率の高止まりや賃金抑制などのデフレ圧力はありましたものの、輸出、個人消費の持ち直しや設備投資の下げ止まりなどにより、景気は一進一退ながら回復基調となりました。

このような状況下、2009年のコンテンツ市場(ゲーム、アニメ、映像、音楽等)は全世界で188.6兆円（前年比6.0%増）と安定した成長を続けており、2006年から3年間で約22%拡大しています（図表1参照）。これは、中国をはじめ新興国市場の拡大や、デジタル化・ネットワーク化の進展に伴う水平展開・垂直展開の加速によるものであり、各国とも国家を支える重要産業として位置付け、振興施策を講じています。

一方、日本のコンテンツ市場は、米国に次いで2番目となる約14兆円となりました。これは、国内最大の産業である自動車市場（約20兆円）に次ぐ規模です。日本政府としても競争力のあるコンテンツ産業を支援するべくさまざまな施策を矢継ぎ早に講じており、「2015年までに20兆円規模に拡大する」という政府目標を掲げるなど、規模と成長余力の両面からコンテンツ産業に期待を寄せています。

実際、ゲーム産業は、コンテンツ産業の中でも最大の輸出産業として、いち早く海外において日本コンテンツの「ソフトパワー」を如何なく発揮し、売上を伸ばしています（図表2参照）。加えて、コンテンツのデジタル化の進展により、ゲーム・アニメ・音楽・映画など各分野の融合が加速したことで、ゲームソフトメーカーはゲームコンテンツの多分野でのマルチ展開が可能となり、更なる収益成長が期待できます。

拡大しているコンテンツ市場にあって、カプコンは「ワンコンテンツ・マルチユース」で、さらに成長していきます。

このような景況下でも持続的に成長するコンテンツ産業において、当社は中期目標「売上年率10%成長、営業利益率15%以上」を達成すべく、基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を推進しています。

これは、当社の強みである「世界有数の開発力と技術力」で生み出した「グローバルに通用する多数のミリオンタイトルや人気キャラクター」をエンターテインメント事業領域で幅広く活用する戦略（図表3参照、詳細はP19「カプコンの成長戦略」参照）です。

具体的には、当社の人気タイトル「ストリートファイター」を家庭用ゲームの発売に合わせて、モバイルゲーム、ハリウッド映画、パチスロ機、コミック、業務用ゲーム機など幅広い分野で展開することで、新たな収益機会を創出するとともに、他事業で獲得した顧客を家庭用ゲームソフトのユーザーとして取り込むなど多大な効果を発揮しています。

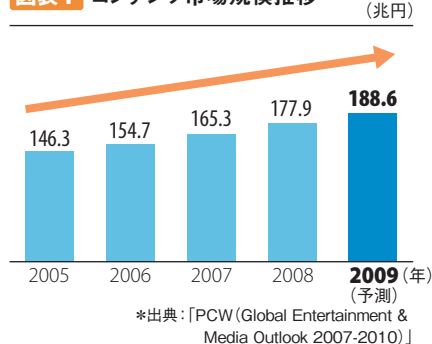
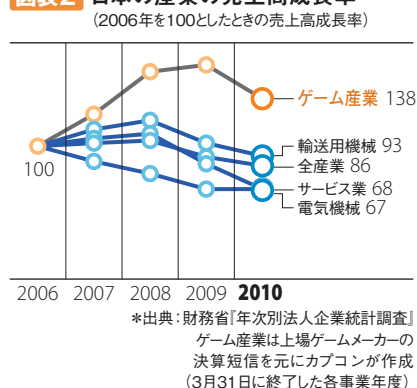
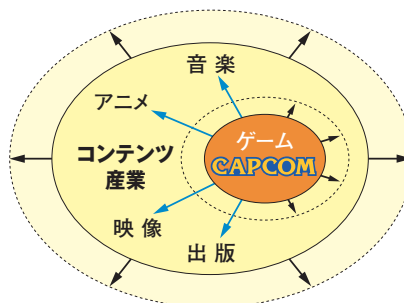
上述の如くコンテンツ産業の各分野の融合が加速し、かつ成長している中で、マルチユース展開は一つのタイトルやキャラクターの収益を最大化する有効な戦略となります。有力コンテンツを多数保有している当社は、これらが大きな競争力となり、グローバルに成長できる可能性を持っています。

したがって、当社は、今後も経営資源をコア・コンピタンスである家庭用ゲームソフトの開発に集中していきます。さらに、ネットワークゲーム市場の拡大に対応するため、オンライン対応ゲームやモバイルコンテンツ配信事業の拡充など国内外の多様なユーザー嗜好に適応したソフトを投入することにより、顧客満足度の向上や競争優位性を確保し、熾烈な生存競争を勝ち抜いてまいります。

図表1 コンテンツ市場規模推移

＊出典：「PCW（Global Entertainment & Media Outlook 2007-2010）」

図表2 日本の産業の売上高成長率
（2006年を100としたときの売上高成長率）

＊出典：財務省『年次別法人企業統計調査』
ゲーム産業は上場ゲームメーカーの決算短信を元にカプコンが作成
（3月31日に終了した各事業年度）

図表3 コンテンツ産業の拡大とカプコンのマルチユース展開

ゲームを軸に、他のコンテンツ産業へ進出

当期の業績は前期を下回りましたが再び成長軌道へと向かう準備を整えました。

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)
辻本 憲三

今後の持続的な成長を確実にするための礎を築きました。

2009年は、コンテンツ産業全体が拡大する中、家庭用ゲームソフト市場が縮小に転じ、オンラインゲーム市場とモバイルコンテンツ市場は二桁成長を続けました。ゲームソフトメーカーには、成長性と市場規模がそれぞれ異なるマーケットへの経営資源の配分とかじ取りが問われており、これらが今後の企業間競争の雌雄を決するポイントになります。当期は4期振りに減収減益となったカプコンですが、再び成長軌道に戻すための手立ては既に講じています。
ここでは、経営の最高責任者である代表取締役会長CEO辻本憲三が当期の概況を説明するとともに、経営方針、中長期目標、財務・資本政策などに関してQ&A方式でお答えします。当社経営に関してご理解を深めていただければ幸いです。

景況認識と2009年度の業績

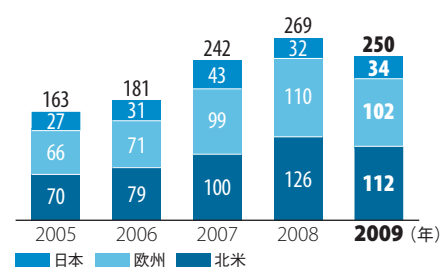
Q.1 2010年3月期は大幅な減収減益となりましたが、その理由を教えてください。

A. 主力タイトルの戦略的な発売延期と低収益事業の抜本的見直しが主因。次期はV字回復を目指します。

1. 市場環境

2009年の家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は、250億ドル(前年比7.1%減)と4年振りにマイナス成長となりました。

これは、①各ゲーム機(ハード)メーカーの新型機が発売されてから約4年経過し、年間販売台数が減少していること、②ゲームソフトの平均販売単価が競争激化により低下していること、③デジタル配信など販売形態が多様化していること、④WiiやニンテンドーDSがライトユーザー層を開拓した結果、コアユーザー層の全体比率が相対的に減少したことで、景気に左右されにくいというゲーム市場の特性が弱まり、世界経済の影響を受けたからです。

ゲームソフト市場規模推移

*出典:International Development Group

2. 減収減益の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高668億37百万円(前期比27.3%減)、営業利益55億87百万円(前期比61.8%減)、経常利益55億30百万円(前期比59.9%減)、当期純利益21億67百万円(前期比73.1%減)となりました。

減収減益の要因は大きく2つあります。1つは主力タイトルの戦略的な発売延期、もう1つは低収益事業の抜本的な見直しです。

まず、「主力タイトルの戦略的な発売延期」についてご説明します。コンシューマ用ゲームソフト事業において、第4四半期に各社から多数の大型タイトルの投入が見込まれるなど市場環境は急速に変化しており、これらタイトルとの競合や当社主力ソフトの販売本数の最大化およびブランド価値の維持などを総合的に勘案し、第4四半期発売予定であった『ロスト プラネット 2』と『スーパーストリートファイターⅣ』、『モンスターハンター3(トライ)』(海外版)の主力3タイトルを戦略的に次期へと延期しました。したがって、これまでに構築した「妥当な開発費」で「高いクオリティの商品」を「グローバルな販売網」で展開するビジネスモデルは継続し、再び成長軌道に乗せていきます。

次に、「低収益事業の抜本的な見直し」についてご説明します。これは、「経営資源の選択と集中」および「経営効率の推進」のために事業の再構築を進めていた遊技機関連事業等において、収益性の観点から開発体制等を見直し、保有資産を厳格に評価し直した、ということです。その結果、事業再編費用を含む特別損失約46億円を計上しました。

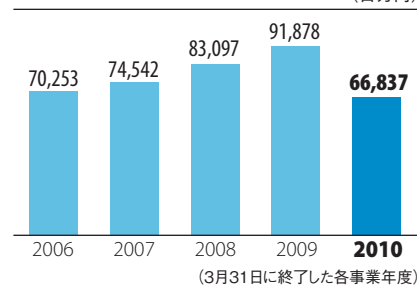
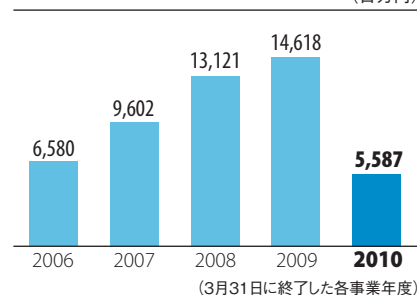
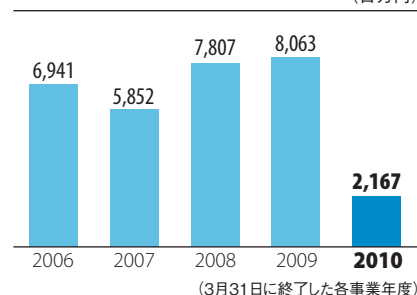
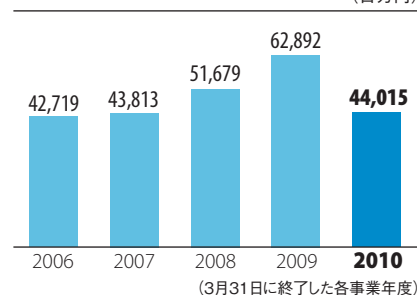
減収減益という結果は厳粛に受けとめねばなりません。しかし、当期の成果だけではなく、中期的な収益の最大化を追求する必要もあります。実際、次期の業績については、Q.3の4.業績予想に記載の通り大きく回復し、次期以降も安定成長を遂げてまいります。

Q.2 当期の事業別の営業概況を教えてください。

A. 携帯電話向けコンテンツ配信事業や「ワンコンテンツ・マルチユース」展開で、成果が出ています。

当期は、コンシューマ用ゲームソフト事業において、主力ソフト『モンスターハンター3(トライ)』が国内で順調に販売を伸ばすとともに、『モンスターハンターポータブル 2nd G』が定着したブランド力により廉価版を含めて底堅い売行きを示しました。しかし、既に説明したように、主力3タイトルの発売を戦略的に次期に延期したことにより、軟調に推移いたしました。

アミューズメント施設運営事業は、需要低迷の状況下、軟調に推移いたしましたが、固定費の圧縮など収益改善策により増益となりました。業務用機器販売事業では、株式会社バンダイナムコゲームスと業務提携したものの、商品不足や市場停滞が響き精彩を欠きました。コンテンツエキスパンション事業において、携帯電話向けコンテンツ配信事業はスマートフォン向けタイトルの投入により新規ユーザーを獲得するなど、順調に推移いたしました。他方、遊技機向け関連機器事業については、一部のタイトルは健闘したものの、けん引商品や商材不足により軟調に推移したため、事業の抜本的見直しを行いました。また、コンテンツの多面展開の一環として、「戦国BASARA」がテレビアニメ化されるとともに、ゲームキャラクターが宮城県知事選の投票啓発用ポスターに採用されるなど、引き続きゲームユーザー以外の顧客層に訴求いたしました。

この結果、先述の売上・営業利益となりました。また、遊技機向け関連機器事業に係る開発体制等の見直しにより事業再構築費用が発生したことに伴い、特別損失計上のやむなきに至りました。一方、移転価格税制に関する日米税務当局の合意により過年度法人税等を計上したため、当期純利益は21億67百万円(前期比73.1%減)となりました(詳細はP29「事業の概況と今後の見通し」参照)。

次期の見通し

Q.3 次期に対処すべき課題と業績予想を教えてください。

A. 当期の業績から明らかになった2つの課題に対処することで、売上高42.1%増、営業利益168.5%増を目指します。

1. 市場見通し

2010年の家庭用パッケージゲームソフト市場は、次世代携帯ゲーム機の発売を控える中、平均販売単価の下落などにより、230億ドル（前年比8.0%減）と2年連続で減少するものと予想されます。しかしながら、新たな販売形態であるデジタルダウンロード配信が台頭しており、これらを加味すれば全体の市場は前年並みで推移すると思われます。加えて、パッケージソフト販売とは異なるビジネスモデルの胎動により構造的変化が加速し、ネットワークゲーム市場が拡大すると予想され、2010年のモバイルコンテンツ市場は47億ドル（前年比19.0%増）、オンラインゲーム市場はそれ以上の成長が見込まれます（詳細はP29「事業の概況と今後の見通し」参照）。

2. 対処すべき課題

当期の業績結果から、対処すべき課題が大きく2つ浮かび上がってきました。一つは、コンシューマ用ゲームソフト事業における主力タイトルの発売延期です。Q.1の2.減収減益の要因でご説明の通り、発売延期は主力ソフトの販売本数の最大化およびブランド価値の維持の観点から得策でしたが、根幹の問題は「特定の時期（第4四半期）に偏重したタイトルポートフォリオ」にあると認識しています。したがって、主力タイトルの発売を各四半期に分配することで、競合タイトルとのバッティングを一定程度回避し、リスクを分散していきます（詳細はP23「カプコンの成長戦略」参照）。

2つ目は、低収益事業の改善です。2008年に本格参入した遊技機向け関連機器事業は、いまだに黒字化できていません。当事業において重要な点は、①良質なコンテンツ、②高い技術・開発力、③強力な販売網であり、今後は人気コンテンツを積極的に投入するとともに、販売網を強化するために、全国展開を行う大手販売会社との事業提携を推進していきます（詳細はP32「事業の概況と今後の見通し」参照）。

3. 次期の戦略

上記の課題に取り組み、収益の変動リスクを抑制しつつ、各事業を推進することで、最適な中期ラインナップを策定し、持続的成長を確かなものにしていきます。

そのため、中核事業であるコンシューマ用ゲームソフト事業に経営資源を集中し、成長余力のある海外にて海外売上比率を現在の50%から順次65%まで引き上げていきます。

具体的な施策としては、各タイトルの中核部分を自社内で開発し、作業的な部分を外部開発会社へ委託（開発のハイブリッド化）することで、開発期間を短縮するとともに、過去資産や海外開発会社を活用することで、更なる開発の効率化およびタイトルラインナップの拡充を図ります。

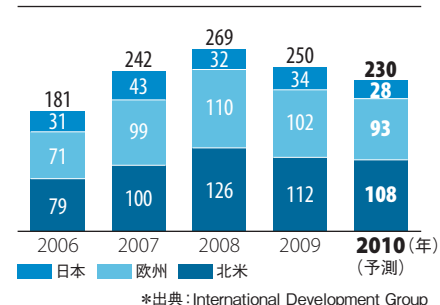
また、顧客満足度の向上を図るため、海外マーケティング組織およびローカライズ（翻訳）を強化してまいります。さらに、パッケージゲームソフト市場と併存する PCオンラインゲーム市場やダウンロードビジネスへ積極的に展開していきます（詳細はP21「カプコンの成長戦略」参照）。

4. 業績予想

次期の業績につきましては、家庭用ゲームソフト市場に向けて多数の大型タイトルを投入するとともに、オンラインゲームおよびモバイルコンテンツ事業に経営資源を集中することにより、売上高950億円（前期比42.1%増）、営業利益150億円（前期比168.5%増）と再び成長シナリオの実現に向けて反転攻勢をかけてまいります。

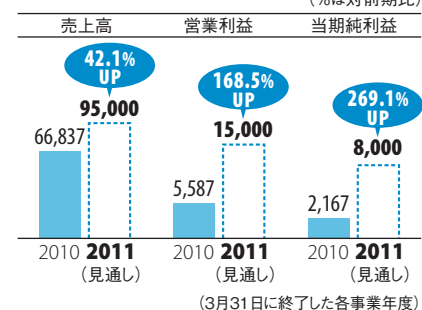
ゲームソフト市場規模推移 （億ドル）

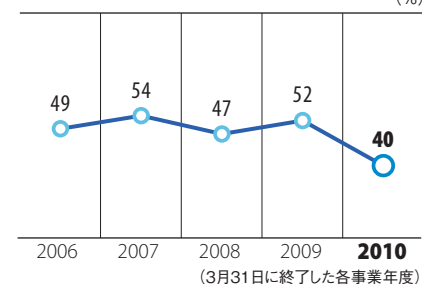
	2006	2007	2008	2009	2010（予測）
日本	31	43	32	34	28
欧州	71	99	110	102	93
北米	79	100	126	112	108
合計	181	242	269	250	230

＊出典：International Development Group

対処すべき主要課題

1. コンシューマ用ゲームソフト事業のタイトルポートフォリオの適正化
2. 遊技機向け関連機器事業の早期黒字化

2011年3月期業績見通し （百万円）（%は対前期比）

（3月31日に終了した各事業年度）

コンシューマ用ゲームソフト海外売上高比率 （%）

（3月31日に終了した各事業年度）

中長期の目標

Q.4 目指すべき企業像と中長期的な経営目標を教えてください。

A. コンテンツを多面展開する総合エンターテインメント企業として、収益を安定化して「毎期売上高10%成長」「営業利益率15%」を目指します。

1. 企業理念と経営の方向性

当社の企業理念は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えることです。

これを実現するために、当社は世界有数の研究開発力を基礎として、家庭用ゲーム分野で、グローバルに人気のあるタイトルや数多くのオリジナリティあふれるコンテンツを提供していきます。また、そのコンテンツをさまざまなエンターテインメント分野へ多面展開し、さらに多くのユーザーに遊んでいただくことでファン層を拡大し、安定した企業成長と、各事業分野で一層の存在感を示す総合エンターテインメント企業を目指します。

2. 中長期的な経営目標

当社は、上記の企業理念と経営の方向性を目指すための中長期的な経営目標数値として、「毎期売上高10%成長」および「営業利益率15%」を設定しています。

当期はこれまでの3期連続の増収増益から一転大幅な減収減益となりましたが（詳細はQ.1の2.減収減益の要因参照）、次期からは「成長事業への経営資源の集中」および「さらなる構造改革による開発の効率化・タイトルラインナップの拡充」などを推し進め、継続的に中長期目標を達成してまいります。

3. 中長期の戦略

世界的なネットワークインフラの整備とスマートフォンの普及などで、ゲームのオンラインプレイやデジタル配信が可能となったため、ここ数年、PCオンラインゲーム市場とモバイルコンテンツ市場が急成長しています。家庭用ゲームソフト事業で数多くの有力タイトルを保有する当社にとって、規模も成長余力も大きいこれら3市場で収益を増加することが必要だと考えています。そのためには、家庭用ゲームソフトの一層の開発力の強化とタイトルラインナップの増加に加え、PCオンラインゲーム事業とモバイルコンテンツ事業への注力が重要であり、これら3つの成長事業に経営資源の85%を投入していきます。

特に、「PCオンラインゲームのアジア展開の強化」や「家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実」、「スマートフォン向けゲームのタイトル数増加」を推進していきます。

当期は、PCオンラインゲームで台湾に進出したことに加え、家庭用ゲームにおいて有料で追加コンテンツの配信を開始したことにより、オンラインコンテンツ売上は100億円（前期比42.9%増）と大きく成長し、連結売上高の約15%を占めるに至っています。

また、多面的な収益機会を獲得する「ワンコンテンツ・マルチユース」展開は収益を最大化するために重要な戦略です。当誌26ページに「バイオハザード」の展開例を示しましたように、当社はゲームコンテンツを他のエンターテインメント事業に応用展開することで、一つのコンテンツの収益力をグループ全体で最大化させる仕組みを構築しています。したがって、新たなヒットタイトルを創出することが、コンシューマ用ゲームソフト事業のみならず他の事業での収益拡大につながるのです。当社はこれらの周辺事業を安定事業と位置付け、経営資源の15%を投入し、業績の安定化に努めていきます。

中長期の経営目標

- 毎期売上高**10**%成長
- 営業利益率**15**%

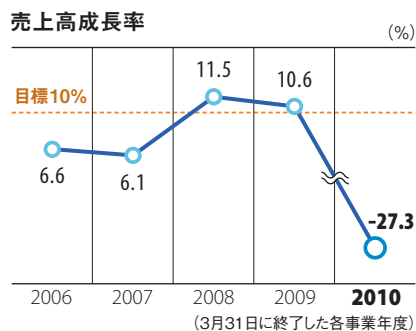
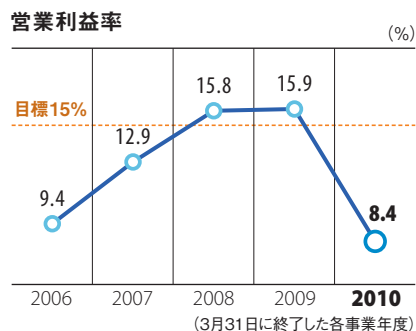
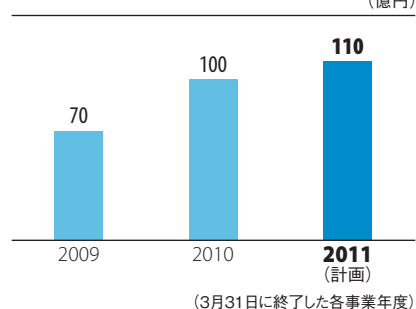
売上高成長率

（3月31日に終了した各事業年度）

営業利益率

（3月31日に終了した各事業年度）

（億円）

（3月31日に終了した各事業年度）

開発投資と資本政策

Q.5 中長期目標を達成するために、重点投資分野とその資金調達方法についてどのように考えていますか？

A. コンシューマ用ゲームソフト事業とオンラインゲーム事業に重点投資し、資金はデットファイナンスで調達します。

1. 資金使途について

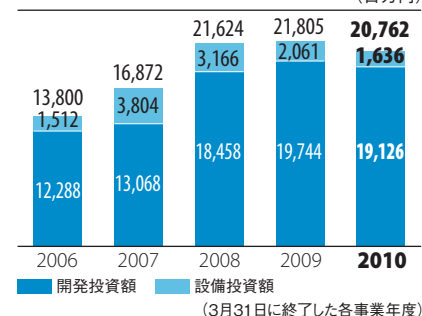
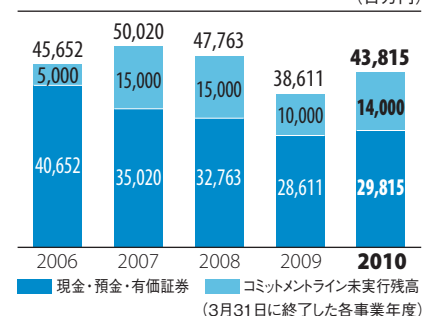
当社はいま、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ市場規模が大きく成長が期待できるコンシューマ用ゲームソフト事業およびオンラインゲーム事業（Q.4の3中長期の戦略参照）への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。加えて、モバイルコンテンツ事業など、当社の次なる主力事業を育成するためにも、開発者の採用や開発会社との提携の強化、ネットワーク設備の増強などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源（開発投資額および設備投資額を合わせた金額300億円）の85%に相当する270億円（前期比41.2%増）をこれらの成長事業に投資していきます。

2. 資金調達について

家庭用ゲームソフトの開発期間は、主力タイトルで発売までに2年以上を要するため、投資を回収するまでの期間が長期化しています。さらにオンラインゲームは発売後も定期的な内容のバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。加えて、世界の経済情勢を鑑み、売掛金などの回収リスクにも一層の注意を払い、資金を確保していくことも重要課題と認識しています。

このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分から保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金298億円とコミットメントライン未実行残高140億円で補完し、適正レンジで維持しています。これからも当社は、金融市場の変化を注視しながら、当面、コミットメントラインを中心としたデットファイナンスによる調達を主軸に資本戦略を展開していきます。

設備投資・開発投資額

手元流動性

M&Aの考え方

Q.6 有力コンテンツをめぐる企業買収が繰り広げられていますが、カプコンの考えを教えてください。

A. 海外事業やワンコンテンツ・マルチユース展開に寄与する買収・提携を友好的な手法で実行していきます。

1. 企業買収・提携に関する基本姿勢

当社が今後も安定成長を果たすには、家庭用およびオンラインゲーム事業において市場規模が大きく成長余力のある海外での収益拡大が必須です。海外市場でのシェア拡大のためには、企業買収・提携も重要な戦略の一つであり、当社は「グローバルに通用するコンテンツの創出」および「『ワンコンテンツ・マルチユース』のための技術、ノウハウの取得」を目的とする買収・提携を積極的に実施しています。ただし、国内大手ゲーム会社や玩具メーカーなどとの合併は、海外での販売拡大にあまり寄与しないうえ、ライセンスビジネスの展開を狭める恐れがあるため考えていません。

また、敵対的買収（TOB）を実施するつもりはありません。その理由は、エンターテインメント産業においてはコンテンツを創出する人材こそが最大の資産であり、TOBでは人材が流出してしまい、

結果として買収した企業の価値が大きく減少してしまう可能性があるからです。当社は、提携先と当社の双方の特性をうまく調和させることが、買収の成功と事業の成長につながると考えており、まずは提携によってお互いのニーズを合致させるように努めています。

2. 当期の買収・提携の狙いと効果

当期は、これまでゲーム開発で買収・提携してきた会社との協働によるタイトルを投入するとともに、その効果を再検証いたしました。

加えて、映像制作の技術開発の向上を目的として、株式会社国際電気通信基礎技術研究所と提携し、新たな音声認識技術をゲーム業界として初めて導入するなど、効率的かつ高品質なコンテンツ開発を推進しました。

これまでの買収・提携効果を検証すると、当期は海外を中心に複数のタイトルをそれぞれ50万本前後販売するなど一定の成果を収めました。しかしながら、一部の提携タイトルは計画未達となり、基本戦略はそのままながらも戦術の見直しを余儀なくされました(P19「カプコンの成長戦略」参照)。

次期は、新たな提携モデルのもと、海外市場をターゲットとした主力タイトル10作以上の発売を予定しており、海外売上比率65%以上を目指してまいります。

配当政策

Q.7 減収減益では配当金も引き下げられるのでしょうか?

A. 基本方針にしたがい、安定した配当を継続します。

1. 配当に関する基本方針

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

2. 当期の事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方

Q.5の1.資金使途についてでお答えしたように、当社は今こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。

そのため、当期事業から生じるフリーキャッシュフローにつきましては、まず将来の事業投資のための原資に優先したいと考えています。

したがって当社の株主還元といたしましては、安定配当を継続しつつ、投資による成長などにより企業価値を高めることとしています。

3. 当期および次期の配当について

当期の配当につきましては、上記配当方針にしたがい大幅な減収減益ながらも年間35円を継続しました。その結果、配当性向は98.0%となりました。また、自己株式2,974,600株を取得しています。

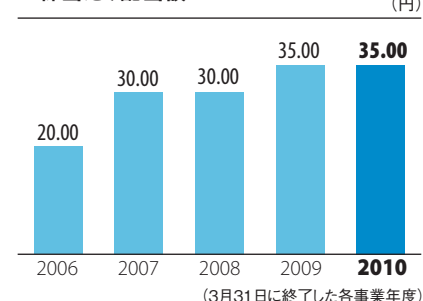
なお、次期の配当は引き続き年間35円を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、利益成長に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより利益還元を強化していきます。

株主の皆様には今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申しあげます。

一株当たり配当額

(3月31日に終了した各事業年度)

配当性向

(3月31日に終了した各事業年度)

代表取締役会長
最高経営責任者(CEO)

カプコンが目指す理想のコーポレート・ガバナンスとは

創業者による経営の強み、経営と執行の分離、そして着々と準備が進む次世代への経営移行
―― 朝日新聞AERAで健筆を振るうジャーナリストの山田厚史氏と、当社創業者であり代表取締役会長CEOの辻本憲三が「コーポレート・ガバナンス」をテーマに、カプコンの現在と未来について自由に語り合いました。

創業以来の経験を踏まえた経営判断が強み

山田●カプコンという会社は、創業者である辻本さんの強力なリーダーシップによって発展してきた企業だと思います。業務用機器販売のベンチャー企業としてスタートした御社が、20数年間で売上高1,000億円を窺うまでのグローバル企業に成長を遂げた鍵は、オーナー経営の「強み」にあると思うのですが、ご自身はどうお考えですか。

辻本●オーナー経営の持つ大きなメリットは、長い経験の蓄積による「合理的な経営判断」にあると思います。これまでのカプコンの歴史には、40作以上のミリオンセールスタイトルなど成功体験も数多くありましたが、一方でさまざまな失敗や苦難も経験してきました。7年前の組織改革では、多くのクリエーターが社を去るという非常事態にも見舞われました。しかし、そうした危機によって自社の抱える課題やリスクが明らかになり、それらを克服するための改革や合理化、リスクヘッジなどを実行することで発展を遂げてきたのです。そういった創業以来のすべての経験が、時間をかけて整合されることで合理的な経営判断ができるようになってきたと思っています。

山田●辻本さんが長らくトップとして経験を積み、蓄積した経営ノウハウを駆使して企業の舵取りをしてこられた。多少ギクシャクしたことがあってもそのつど軌道を修正して会社を大きくしてきたわけですね。

辻本●そうです。それは単に会社に長くいるからではなく、オーナー経営者として、ずっと経営の中心にいられたことが大きいですね。

コーポレート・ガバナンスの強化

辻本●ただ、組織がここまで大きくなると、私一人ですべてを取り仕切るわけにはいかなくなってきました。そこで、3年ほど前から「組織的マネジメント」が実行できるガバナンス体制の整備を進めてきました。

山田●2007年に長男の辻本春弘氏に社長の座を譲り、同時に彼を最高執行責任者（COO）に任命して自らは代表取締役会長の最高経営責任者（CEO）に就任されました。カプコンにとってここは大きな節目だったと思いますが。

辻本●はい、最も重視したのが「経営」と「執行」の明確な分離です。経営責任者（CEO）と、執行責任者（COO）を分けることで、それぞれの役割と責任を明確にし、経営上の意思決定をスピーディにしたいと考えたのです。現在の当社は、私がCEOとして経営方針を立案し、その執行についてはCOOである辻本春弘と各事業部門の責任者に任せています。

山田●なるほど。日本では「会長になる」というと引退だったり、逆に「院政」を敷いたりで、CEOとCOOの役割分担が曖昧なケースが少なくありませんが、カプコンの場合はそこをはっきり分けましたね。

辻本●そう、そこが曖昧だと経営判断が遅くなる、あるいは判断の質が悪くなります。同じような権限を持った人が複数人いると意思決定が遅れ、余計な調整も必要になりますからね。二頭政治は上手くいきません。

山田 厚史
朝日新聞出版
アエラ編集部
記者

×

辻本 憲三
株式会社カプコン
代表取締役会長
最高経営責任者（CEO）

山田●確かに大企業でも、責任の所在が不明確なせいで、ガバナンスを弱めているケースが多々ありますね。

辻本●一番いけないのは、親切のつもりで他人の仕事に手を出すこと。他人の仕事は気軽に手伝えますが、いざ問題が生じても責任がとれません。だから私は会長になってからは現場にあまり行きませんし、事業部の会議にも出ません。ただし、経営責任者として的確な判断を下すためには、常に全体を見渡しておく必要があります。だから執行会議の議事録には詳しく目を通し、問題があれば軌道修正します。事業の責任者が会議で決めた以外の事を行えばペナルティーを課すこともあります。予算についても、期初計画の範囲内であれば口は出さないが、変えるものに関しては随時経営に報告して承認を受けろと言っています。日本のゲーム企業としてはかなり早期にオンラインゲーム市場に本格投資できたのも、こうした体制下でスピーディに経営判断を下せたからだと思います。

山田●「社外取締役制度」も導入しました（詳細はP42「コーポレート・ガバナンス」参照）。これによってオーナー企業の長所である、「自由な経営判断」が制限されて、面白くない会社になるという懸念もありますが……。

辻本●いや、社外取締役は細かいことを口うるさく言う役ではありませんよ。むしろオーナー経営の良さを活かす制度だと思います。「第三者の判断」を加えることで、経営判断がいっそう正確になりますから。当社の社外取締役は皆さん優れた知識・良識を持った方々で、高い信頼を置いています。たとえば事業部門からやや判断の難しい計画が示された時には、さまざまなデータを検証して「これは危険が大き過ぎる」あるいは「時期尚早である」といったジャッジメントをいただけます。その意見や指摘は非常に的確で、バランスのとれた戦略策定に大いに寄与しています。

経験やノウハウを次世代へ引き継ぐために

山田●執行業務から離れたことで、次世代へのバトンタッチが始まったわけですが、今後どのような形で次世代への移行を考えておられますか。

辻本●経営責任の移行は段階的に進めねばなりません。経営と執行の分離による組織マネジメントはその第一段階で、狙い通り機能しつつあります。ゲーム開発の長期的な計画作りや、オンライン戦略の立案、海外展開など、COOには難しい判断が求められる場面が多いのですが、現COOは各分野の専門家たちの意見を参考にしながら、着実に布石を打っています。プレッシャーもあるとは思いますが、経営者としてのキャリアを確実に積み、成長していると感じます。

山田●次の段階は、「経営」、つまりCEOを任せるということになると思います。権限委譲とともに、辻本会長が培ってきた高度な経営ノウハウをどう次代に伝えていくのか、ここが一番だいじなところですが、構想を聞かせてください。

辻本●「経営」を任せるには、CEOがグループのすべての数字を正しく把握できる仕組みが必要です。そのために2007年から2年程かけて、米国や欧州の子会社を含めたグループ全体の経営データベースを一元化しました。これによってキャッシュフローの状況などもすぐにわかり、グループの全体像がずいぶん見渡しやすくなりました。

山田●グループ全体のデータを「見える化」することで経営判断が正確になったのですね。次世代への移行にあたって、他に何が必要だとお考えですか?

辻本●今後数年で、役員の業務の「目的」と「権限」をさらに明確化し、各自の能力が数字として見えるようにしていきたいと考えています。「目的」と「評価」をはっきりさせることで更に強固な組織を作り、その上でCEOを次世代に任せたいと考えています。

山田●そのときは引退される?

辻本●いえ、CEOからは退いても、引き続き会長としての役目は果たしていきたいと考えています。自分にできることがある限りは会社の成長に貢献していきたいですからね。

山田●カプコンの貴重な経営資源である辻本さんの経験やノウハウが未来にしっかりと引き継がれることを期待したいですね。

対談を終えて

取材中、「ゲームは文化産業であり、感動産業である」と何度も強調なさっていた辻本会長は、モノづくり・品質へのこだわりを人一倍持っている経営者だと思います。若い頃から様々な苦労を重ね、日本のゲーム業界創成期から多くの競争を経てカプコンを世界有数の企業に育て上げた立志伝中の人であり、その強烈な個性がカプコンという会社を牽引しているという印象を改めて強くしました。

しかし、辻本さんが永遠に経営トップを続けるわけではない。創業者として築き上げ培ってきたカプコンならではの経営を未来に繋げていけるような、安定的な移行が必要だと思っていますが、抜かりなく準備を進めているようです。

山田 厚史（やまだ・あつし）
朝日新聞AERA記者。1948年東京生まれ。1971年朝日新聞入社。ロンドン特派員、バンコク特派員、ハーバード大学客員研究員などを経て、経済担当の編集委員、テレビ朝日などのコメンテーターを務める。2010年から現職。著書に「銀行はどうなる」「日本経済診断」（岩波書店）、「日本再敗北」（文藝春秋社・田原総一朗と共著）など。

「世界有数の開発力」と「有力コンテンツ」という強みを活かして3つの成長戦略で収益最大化を図ります。

代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
辻本 春弘

当社は、ここ数年、主力のコンシューマ用ゲームソフト事業を中心とした成長戦略が功を奏し、安定した成長を遂げてきました。当期は4期ぶりの減益となりましたが、「マルチプラットフォーム」や「ワンコンテンツ・マルチユース」などの基本戦略の方向性に何ら問題はなく、戦術面の強化により再び成長軌道に乗せることができると確信しています。私からは、COOとして中期経営目標を達成するための事業戦略についてご説明します。

世界で勝ち抜く競争優位性を保有

コンテンツ産業においては、新しいコンテンツを生み出すことが、企業の競争力の源泉となります。当社が成長を続けてきた理由の一つは、主力のコンシューマ用ゲームソフト事業で「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を駆使して、優れたコンテンツを送り出してきたからです。

開発力の高さとは、「開発者のクリエイティビティ」と「開発者が能力を発揮できる組織体制」の2つが必要と考えており、当社は構造改革によりこれらの両立に成功しました。

また、基本戦略であるマルチプラットフォーム展開を推進するため、ゲーム開発の基礎研究にも注力しています。当社独自の開発統合環境「MTフレームワーク」は、Xbox 360、PS3、PCの3機種で開発工程の約80%を共通化できるため、費用を大幅に削減し、それに要する期間も従来の3分の1に短縮するなど、開発の効率化を実現しました。

これらにより、当社の開発するコンテンツは、①クオリティが高く、②オリジナリティにあふれ、③開発コストが妥当であるなど、世界で勝ち抜く競争優位性を備えています。

数々のゲームアワードを受賞

日本ゲーム大賞
2009発表授賞式

有力コンテンツ(知的財産)を多数保有

世界有数の開発力で生み出されたオリジナリティのあるコンテンツは、当然ながらユーザーから高い評価を得ることができます。特に、「ストリートファイター」や「バイオハザード」などグローバルで100万本以上売り上げるミリオンタイトルを2～3年に1本創出し、これらの続編を定期的に発売することで、業績の安定化を図っています。日本のゲームソフトメーカーの中では、人気トップクラスのコンテンツを保有しており、開発力に続く当社の強みの一つとなっています。

さらに、「グローバルで通用する知的財産を多数保有」することで、もう一つの基本戦略である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開が可能となります。人気コンテンツをさまざまなメディアにマルチ展開することで、コンシューマ用ゲームソフト事業の成功を、それ以外の事業の成功につなげて、コンテンツ市場において収益を幾重にも享受できるビジネスモデルを構築しています。

カプコンの保有する有力コンテンツ群

「ストリートファイター」シリーズ
1991年に業務用ゲーム機として登場した対戦格闘ゲームの金字塔です。翌年発売されたスーパーファミコン版は全世界で630万本を販売するメガヒットとなりました。2010年4月には最新作『スーパーストリートファイターIV』を発売しました。

「バイオハザード」シリーズ
1996年に1作目『バイオハザード』がプレイステーションで発売されました。主人公を操作しつつ、ゾンビから逃れるために武器やアイテムを駆使し脱出を試みるという"恐怖"をゲームで見事に再現し、世界中で人気を博しています。2010年2月には最新作『バイオハザード5 オルタナティブ エディション』を発売しました。

「モンスターハンター」シリーズ
"ハンターライフ"を堪能できるアクションゲームです。2004年の第1作発売以降、徐々にファンを増やし、プレイステーションポータブル版で大ブレイク。続編の『モンスターハンターポータブル 2nd G』では出荷本数400万本(ベスト版含む)を突破し、人気を不動のものとしました。

「戦国BASARA」シリーズ
戦国時代の武将や史実を主軸としながらも、ユニークで斬新な世界観を創造した戦国アクションゲームです。現代的にアレンジされた魅力的な戦国武将が若いユーザー層に親しまれています。2005年の第1作発売以降、ゲームソフトだけでなく各種関連イベントやグッズ、TVアニメなど、様々なメディアで相乗効果を産み出している作品です。

ゆるぎない戦略をさらに強固なものへ

当社は、当期の業績変動を分析し、今後のさらなる成長を確実にするため、「開発の効率化・開発体制の再編成によるタイトルラインナップの拡充」、「オンライン事業の強化」、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」の大きく3つの成長戦略骨子を掲げています。

当期に主要タイトルの発売延期に至った根幹の原因である「特定の時期に偏重したタイトルポートフォリオ」を修正するべく、開発体制を再編成し、大型タイトルの発売サイクルの短期化を図ります。また、海外向けタイトルを増加させるため、海外開発会社との連携を推進していきます。また、オンライン事業を強化し、PCオンライン市場やモバイル市場に対するダウンロードビジネスを積極的に展開していきます。さらに、事業展開の中核的な考え方である「ワンコンテンツ・マルチユース」展開に引き続き注力していきます。

それでは、この3つの成長戦略をそれぞれ具体的にご説明します。

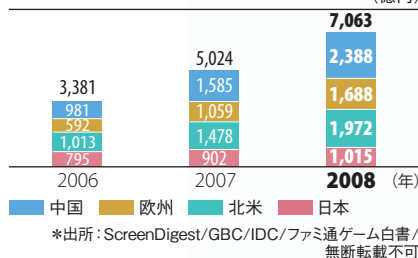
マーケット戦略

成長するオンライン市場に経営資源を集中し、新たな成長の柱へ

ゲーム市場の変化

90年代前半まではパッケージが中心であったが、それ以降の情報通信技術の進展に伴い、全く新しいオンライン市場が誕生した

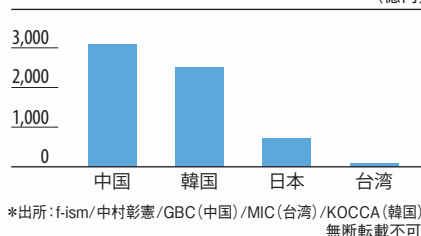
図表4 PCオンラインゲーム市場規模推移

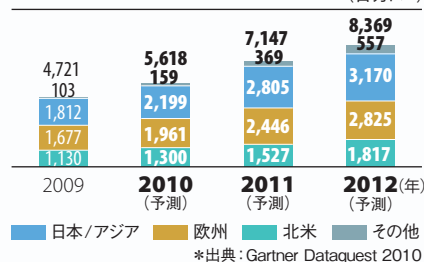
*出所：ScreenDigest/GBC/IDC/ファミ通ゲーム白書/無断転載不可

図表5 アジア各国のオンラインゲーム市場(2009年)

(億円)

3,000
2,000
1,000
0

中国 韓国 日本 台湾

*出所：f-ism/中村彰憲/GBC(中国)/MIC(台湾)/KOCCA(韓国)
無断転載不可

図表6 モバイルコンテンツ市場規模推移

*出典：Gartner Dataquest 2010

急拡大を続けるオンラインゲーム市場

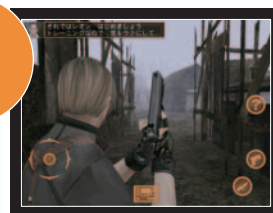
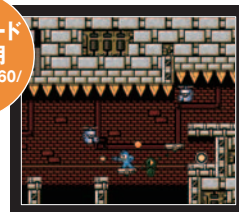
1983年のファミリーコンピュータ発売以降、家庭用ゲームソフト市場は拡大の一途を遂げ、ゲームソフトメーカーは家庭用ゲームソフト、すなわちパッケージソフトの開発を主軸に展開してきました。

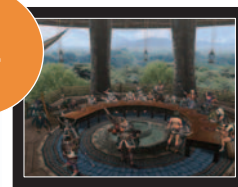
しかしながら近年、ネットワークのブロードバンド化の進展に伴い、①PCや携帯電話の通信高速化、②モバイルPCや携帯ゲーム機の普及、③携帯電話の多機能化・高機能化、④SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）の拡大などにより、PCやスマートフォン、iPadなどの多機能端末は全てオンライン通信を具備したゲームプラットフォームへと変貌を遂げ、オンラインゲーム市場は急速に拡大し始めています。

PCオンラインゲーム市場は、これまで違法コピー問題でパッケージ販売が困難であったアジア地域において、オンラインによるID認証によりその問題を克服し、いまや7,063億円の規模にまで拡大しています（図表4および図表5参照）。

加えて、モバイルコンテンツ市場においては、世界人口の増加による携帯電話端末の普及や、iPhoneなど多機能端末の台頭により、モバイルゲームをプレイするユーザーが5億4,600万人（前年比85.8%増）と大幅に増加しました。その結果、2009年の市場は47.2億ドル（前年比15.5%増）となりました（図表6参照）。特に、ソーシャルゲームは国内では3社がサービスを提供しています。それぞれ会員数約2,000万人を有するなど、基本の無料プレイにアイテムを課金するビジネスモデルにより、これまでゲームに馴染みのなかった30歳代の女性層を獲得し、ゲーム人口の拡大に寄与しています。

一方、当社が主力とする家庭用ゲームのパッケージ市場は、250億ドル（前年比7.1%減）と4年振りにマイナス成長となりました。しかしながら、家庭用ゲームにおいても、オンライン機能が付加されたことでダウンロード配信が可能となり、オンライン売上が急増しています。

このように、オンラインゲーム市場は急速に拡大しており、パッケージ市場と同様に重要な成長分野になりつつあります。

『バイオハザード4 iPad edition』

『ロックマン10』

『バイオハザード4 for BEGINNERS』

『モンスターハンター フロンティア オンライン』

成長戦略としてオンライン・ダウンロードビジネスを強化

　このように市場環境が急激に変化する状況下、当社は、中期経営目標を達成するための成長戦略として、「オンライン事業の強化」を打ち出し、コンシューマ・オンラインゲーム事業に経営資源の85%を投下します。

　戦略の骨子としては、①従来の家庭用ゲームにおけるダウンロードコンテンツの充実、②PCオンラインゲームのアジア展開の強化、③スマートフォン・SNS向けゲームのタイトル数増加、の3つを掲げています。

　まず、家庭用ゲームでは、主要ソフトの全てをオンライン対応にします。グローバルでのオンライン対戦システムの導入や継続的な追加アイテムの投入により、ユーザーのプレイ時間を長期化し、新たなユーザー（パッケージ販売）を誘引するとともに、追加課金収入を獲得します。また、過去資産を再活用し、ゲームソフト自体のダウンロード販売を推進します。

　次にPCオンラインゲームでは、世界で通用する当社の人気家庭用ゲームを活用し、アジア地域で展開していきます。現在、『モンスターハンター フロンティア オンライン』を日本・韓国・台湾で配信し、将来的にはオンライン最大市場である中国を視野に入れるなど、順次配信地域を拡充していきます。なお、これらの地域ではカントリーリスクの回避と運営ノウハウの習得のため、現地の有力運営会社と提携していきます。

　次にスマートフォン向けゲームでは、平均購入単価の高いコア層向けには自社の人気タイトルを投入し、ユーザー数の多いカジュアル層向けにはテレビ番組など他社版権を利用したコンテンツを活用することにより、「販売単価」と「ダウンロード数」を向上していきます。

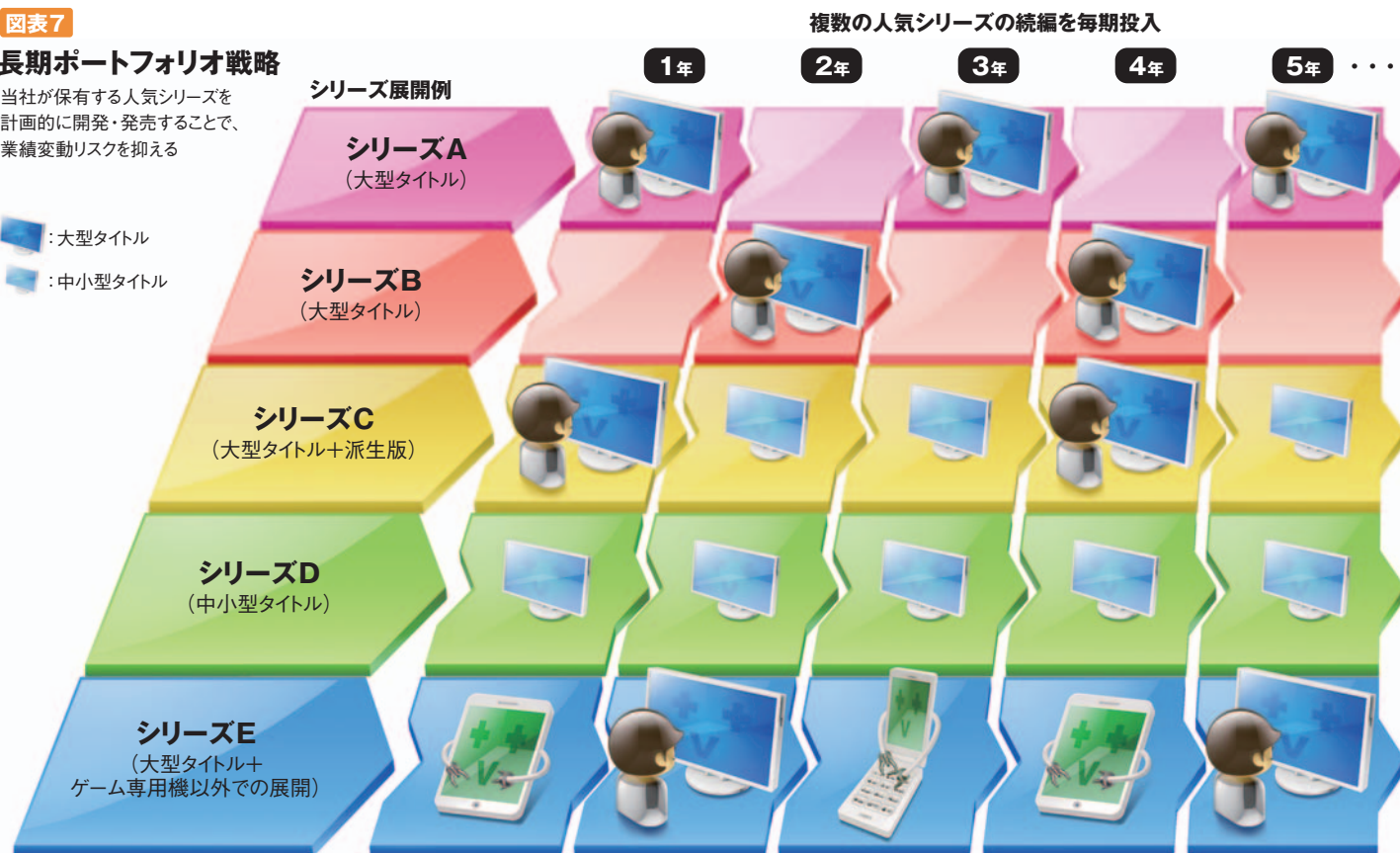
　また、SNS向けゲームには、株式会社ディー・エヌ・エーと提携し、「モンスターハンター」シリーズを配信するなど、家庭用ゲーム・モバイルゲームの多様なユーザー層を幅広く取り込むため、当社コンテンツとコミュニケーションシステムを融合したサービスを積極的に提供していきます。

　既に、当社の2010年3月期のオンラインコンテンツ売上高は、100億円（前期比42.9%増）と大きく伸びており、今後も成長戦略により、市場の伸び率を上回る成長を遂げていきます。

開発・販売戦略

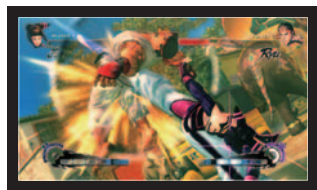
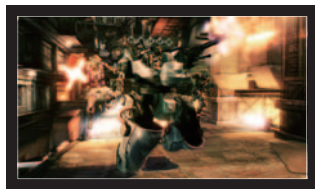
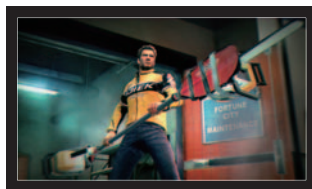
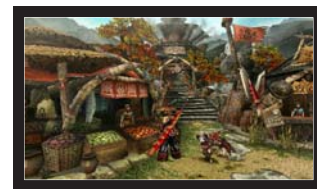
人気シリーズの計画的リリースで安定収益を確保

図表7

長期ポートフォリオ戦略

シリーズ作の継続投入に向けて開発リソースを最大限活用

ヒット作の有無が業績を左右するゲームソフト業界において、当社は持続的な安定成長を図るため、複数の大型タイトルの中長期的な開発スケジュールをまとめた60ヵ月マップを作成しました。これに基づいて開発チームを編成することで、複数の人気シリーズの続編を毎期投入できるようになり、コンシューマ用ゲームソフト事業の安定成長に寄与しています。しかしながら、今後も持続的な成長を遂げるには、単年度に発売する大型ソフトを安定的に増加させる必要があります。そのため、当社では「開発の効率化・開発体制の再編成によるタイトルラインナップの拡充」を成長戦略に掲げており、重要な要素として①人気ソフトを多数保有し、増やすこと、②それらタイトルの続編の発売サイクルを短期化する開発体制を構築すること、の2点を推進します。

1つめの理由として、人気ソフトは固定ファンを獲得しているため、シリーズ化した場合でも、ユーザーや小売店は前作の面白さや販売実績から続編を安定的に購入・仕入れする可能性が高く、連続ヒットの確率が高まることが挙げられます。しかしながら、このような大型タイトルの開発期間は通常3〜4年を要するため、ヒット作を少数しか保有していない企業は毎期シリーズ作品を投入することが難しく、業績の谷間ができてしまいます。したがって、業績を安定化させるには多数の人気作品を保有しておくことが重要なのです。当社では、「モンスターハンター」や「ストリートファイター」、「バイオハザード」など多数の大型タイトルを保有していることに加え、「戦国BASARA」や「逆転裁判」など中小型タイトルも充実しています。さらに、開発投資額の20〜30%を新作に投資するとともに、過去資産（タイトル）も再活用することで、ラインナップを増加させていきます。

2011年3月期も大型タイトルの発売を多数予定

『スーパーストリートファイター IV』

『ロスト プラネット 2』

『デッドライジング2』

『モンスターハンターポータブル 3rd』

2つめの理由は、大型タイトルの開発は一般的に最大100名以上の開発者が携わるため、複数の続編タイトルを同時に開発し、かつ開発工程を短縮するには大規模な開発体制を構築しなければならないことです。そこで当社では、①自社開発者の採用強化、②外部開発会社の積極活用、③海外開発会社との連携を推し進め、開発リソースを確保していきます。とりわけ、②に関しては、作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること(開発のハイブリッド化)で、開発期間を短縮できます。また、③に関しても、開発リソースの確保と海外セールスの拡大を図るため、『デッドライジング2』などの人気シリーズ作品を中心に開発委託することにより、「海外テイスト」と「カプコンテイスト」を融合した製品開発を推進します。

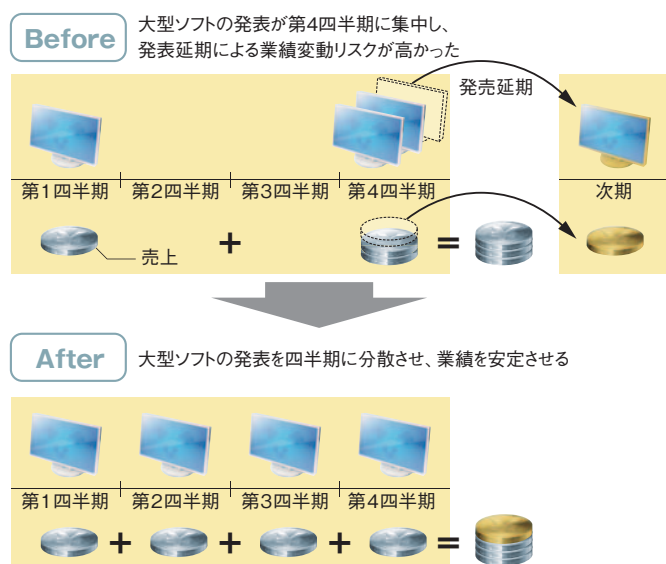
このように、当社では、各シリーズタイトルを適切な間隔で継続的に投入するとともに、社内外の開発リソースを最大限活用し発売サイクルを短期化することで、中長期で持続的成長を可能にする長期タイトルポートフォリオを形成していきます(図表7参照)。

四 半期ごとに大型タイトルを投入し、リスクを回避

当社では、長期だけでなく短期での業績の安定化も志向しています。当期業績ダウンの要因として、市場環境や競合タイトルの状況を勘案した大型タイトルの発売延期がありましたが、根幹の原因は「特定の時期に偏重したタイトルポートフォリオ」にあります。

従来、他社の大型ソフトは最大需要であるクリスマスシーズンの第3四半期に集中していたため、当社は比較的空いている第4四半期に大型ソフトを複数発売する戦略を採用していました。しかしながら、近年、他社も同様の戦略で追随してきたため、第4四半期に複数のタイトルを投入するリスクが高まってきました。

したがって、当社では、長期タイトルポートフォリオをさらに精緻化し、単年度の各四半期に大型タイトルをそれぞれ配置することで、競合タイトルとのバッティングなどによる業績への悪影響などのリスクを分散していきます(図表8および図表9参照)。

図表8 短期ポートフォリオの改善

図表9 2011年3月期ゲームソフト販売計画

タイトル名		地域	発売時期
PS3 Xbox 360	スーパーストリート ファイター IV	日本 北米 欧州	第1四半期
PS3 Xbox 360	ロスト プラネット 2	日本 北米 欧州	第1四半期
PS3 Xbox 360	デッドライジング2	日本 北米 欧州	第2四半期
PSP	モンスターハンター ポータブル 3rd	日本	第3四半期
PS3 Xbox 360	MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds	日本 北米 欧州	第4四半期

メディア戦略 人気コンテンツをさまざまなメディアでマルチユース

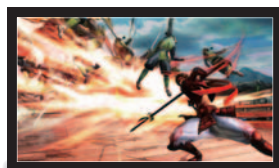
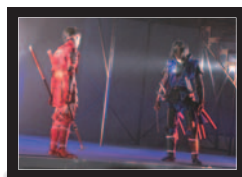
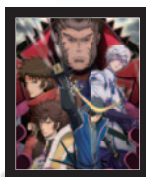
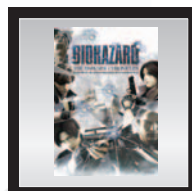
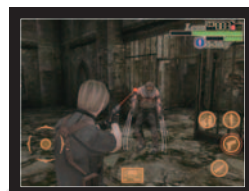
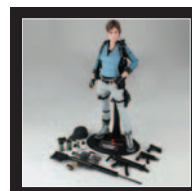
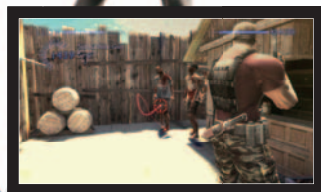
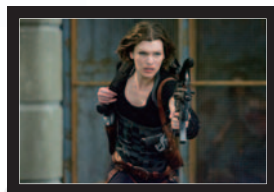
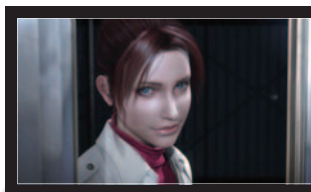
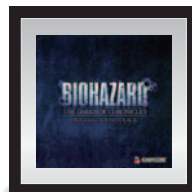
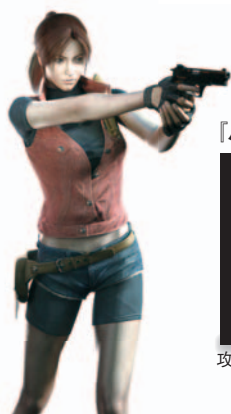
ワンコンテンツの収益を幾重にも享受するために

「ゲーム」というコンテンツは、映像・ストーリー・世界観・音楽・インタラクティブな操作性など、多彩な要素の一つひとつがクリエイティビティの高いメディア芸術作品です。それゆえ、その構成要素それぞれが、単独でメディア展開できるだけの魅力を備えています。

したがって、それらの要素を個別に事業展開することで、次の4つの効果が期待できます。それは、①コンシューマ用ゲームソフト事業以外の新たな収益機会を創出、②同時期に多面展開することで露出拡大によるブーム感を醸成（プロモーション効果）、③他事業で獲得した顧客を家庭用ゲームソフトのユーザーとして吸収、④事業ポートフォリオの形成による収益変動の抑制（リスクヘッジ）です。当社は知的財産としての人気コンテンツを多数保有しており、これを複数の用途に活用する「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略を推進することで、収益を幾重にも享受できる企業といえます。

当社では、この戦略によってコンシューマ用ゲームソフト事業の成功を、それ以外の事業の成功につなげています。

遊園地アトラクションも加えて多メディア展開を強化

当期は国内を中心に舞台化などのタイアップイベントに注力し、舞台「戦国BASARA」やJTB旅行ツアー「戦国BASARA 伊達軍ツアー」を実施しました。加えて、地方自治体とタイアップして当社キャラクターを用いたご当地商品を販売するとともに、宮城県知事選挙のPRキャラクター

に起用されるなど、地方活性化の一助としても貢献しました。また、宝塚歌劇団「逆転裁判2 ―蘇る真実、再び…―」や東京フィルハーモニー交響楽団「モンスターハンター5周年記念オーケストラコンサート〜狩猟音楽祭〜」を開催しました。いずれも、シリーズファンだけではなく、ゲームをプレイしない女性層や年配層にも訴求することができ、タイトルの認知度を向上させています。その結果、当期に発売した家庭用ゲーム『戦国BASARA バトルヒーローズ』や『逆転検事』が2作とも計画以上にヒットするとともに、キャラクター関連商品も好調に推移しました。

次期はさらに、シリーズ最新作が発売される「戦国BASARA」や「モンスターハンター」で多メディア展開を図ります。5周年を迎える「戦国BASARA」では舞台化・テレビアニメ化やJTBツアーの第2弾に加え、富士急ハイランドにおいてアトラクションを設置します。さらに、地方自治体との連携を加速させるべく、地域興しの起爆剤としての活用をアピールしていきます。また、「モンスターハンター」でも、テレビアニメ化をはじめ、熊本県の遊園施設グリーンランドにおいてアトラクションを設置するとともに、ソーシャルゲームやアミューズメント施設向けグッズを投入するなど年末の家庭用ゲームソフトの発売に合わせて各種のコンテンツ展開を図ります。

これらの継続的な多メディア展開で幅広い顧客層にアピールすることにより、再び戦国ブームやモンハンブームを巻き起こし、ブランド価値と収益性のさらなる向上に取り組んでいきます。

オンライン戦略を核に成長を目指すカプコンの強みと課題

「オンラインゲーム事業」と「開発体制」の強化を掲げ、新たな成長路線を進めるカプコン。その視線はどこへ向けられ、激変するゲーム市場をどう制するのか —— ゲーム業界を熟知するアナリストの桜井雄太氏が、「カプコンの成長戦略」について代表取締役社長COO辻本春弘と議論を交わしました。

グローバルな競争を勝ち抜く3つのポイント「開発力」「マーケティング力」「経営力」

桜井●世界のゲームソフト市場全体の動向を俯瞰すれば、つい数年前まで頭ひとつリードしていた日本のソフトメーカーの競争力が、最近になって欧米勢に凌駕されつつあります。激しさを増すグローバル競争の中で生き残るためには「開発力」「マーケティング力」「経営力」の3つのポイントが重要だと考えますが、社長として自社をその3点で評価していただけませんか。

辻本●まず「開発力」に関しては、世界的に見てもハイレベルにあると考えています。これは、マルチプラットフォームでの同時開発を可能にする「MTフレームワーク」など開発環境を整備して効率化を進めてきたことと、開発陣のトップ自らが危機意識をもって優秀な人材を育ててきた成果だと考えます。実際にその成果となる『バイオハザード5』などは海外からも高い評価を受けています。

桜井●たしかにその通りです。しかし一方で、近年の海外向けのタイトル『バイオニック コマンドー』や『Dark Void』などは、販売計画と実売との間にかなり差があります。この原因をどうお考えですか。

辻本●これらは、海外の開発会社が当社に企画を持ち込んできたもので、彼らに開発を一任していました。しかし、外注開発会社の管理を徹底できず、社内での開発タイトルと同レベルのクオリティを保てませんでした。もちろん、これからも外部での開発は続けますが、当社がしっかりと方向性を示して、肝となる部分の制作や進行管理で主導権を握って開発を進めていかなければならないと考えています。

桜井●外部、特に海外の開発会社の管理は御社の課題の一つですね。では、「マーケティング力」や「経営力」の自己評価はいかがでしょうか?

辻本●それに関しては、今後の課題となる点が多いと率直に感じています。ゲーム市場は日本よりも海外の方が成長し続けているにもかかわらず、カプコンの販売組織は日本に偏っており、マーケットの大きさと販売組織の規模のバランスがとれていません。当然、海外での組織強化が急務であり、実際に、市場規模に見合った人員配置を進めつつあります。これまで、それができなかった理由は、「良いものを作れば自然に売れる」という発想があったと思います。私自身の反省としては、「開発力」に頼りすぎるあまり「マーケティング力」の強化を疎かにしてきた「経営力」の面で、問題があったと考えています。

オンラインゲームは、全く新しい「会員制ビジネス」

桜井●今おっしゃった海外での「マーケティング力強化」の一環として、東アジア市場でオンラインゲーム事業を展開されています。しかし、同市場で先行している日本企業はどこも苦戦続きで、撤退した会社もあるのが現状です。カプコンとしては、この市場をどのように攻略されるおつもりですか。

桜井 雄太 × 辻本 春弘

野村證券株式会社
シニアアナリスト

株式会社カプコン
代表取締役社長
最高執行責任者(COO)

辻本●東アジア市場ではゲーム専用機の普及が遅れており、また海賊版対策のため、PCオンラインゲームでの参入が主流です。第一弾として、既に日本で成功しているPCオンラインゲーム『モンスターハンター フロンティア オンライン』を東アジア市場でも成功させます。運用形態については現地パートナー企業の力を借りながら韓国、台湾、各市場の特性に応じた体制を構築し、将来的には中国での展開も視野に入れています。

桜井●国内のオンラインゲーム市場では、近年ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）が急速に台頭し、例えばグリー株式会社（GREE）や株式会社ディー・エヌ・エー（DeNA）は、携帯電話を使ったゲームを展開して高収益を確保しています。こういった動きに対しては、相当な危機感を持たれているのではないですか?

辻本●SNSのビジネスモデルは脅威ではありますが、魅力的だとも感じています。これまでのゲーム会社のモデルは「パッケージを作って小売店に販売する」いわば「BtoB」のビジネスでした。それに対して、SNS各社のビジネスは、「一定の会員ユーザーを集めてサービスを提供する」という「BtoC」の会員制ビジネスです。このスキームなら継続的にユーザーのニーズやトレンドを捉えられ、安定した収益を実現できます。また、開発の途中段階でも配信を開始し、ユーザーの声を反映させながら開発を続行していく、そんな自由度の高い開発もできます。見倣うべき点が多いと考えています。

桜井●脅威とおっしゃいましたが、マルチプラットフォーム戦略を展開している貴社としては、SNSにゲームを配信していく道もあります。

辻本●おっしゃるとおり、SNSのプラットフォームにコンテンツを提供することも戦術の一つとなります。実際に、2010年8月からDeNA社の「モバゲータウン」に「モンスターハンター」シリーズのゲームを配信します。しかし、会員制ビジネスは、より多く集客力のあるサービスが主導権を握るビジネスですから、カプコンが独自で一定の会員数を獲得できるような仕組みも考えていきます。

桜井●SNSの成長の理由は、運営企業とユーザーとの距離感を縮めて、まさに相手の体温までわかるような近さで接しているからでしょう。しかし、彼ら新興勢力に、大手のゲームメーカーが押されているのは、歯がゆい思いもあるのではないですか。

辻本●もちろん、ゲーム作りのノウハウ、クオリティに関しては、当社に一日の長があると自負しています。当社が保有する各タイトルには多くの固定ファンがいますし、さらに、オンラインゲームに関しても『モンスターハンターフロンティア オンライン』は、これまでに約150万アカウントを記録しています。このゲームの運用を通じて、いかにユーザーを飽きさせず満足度を高めるか、そしてそれを収益へと結びつけるか、ノウハウを蓄積しています。これはさらに、パッケージゲームの追加ダウンロード販売にも応用できます。

カプコンの今後を支える新たな成長エンジン

桜井●オンラインゲーム市場への取り組みは着々と進めているのですね。一方で、もう少し長い目で見たときに、多様化が進み、ユーザーの嗜好もプラットフォームも目まぐるしく変化するゲーム業界で、これまで以上の成長を実現していくために、経営者として考えていることはありますか。今後の経営の方向性について教えてください。

辻本●「面白いゲームを実現するために知恵を絞り続けること」がこれまでのカプコンの成長を支えてきた企業文化です。その中核を担ってきたのが開発セクションであり、この数年間で、このカプコンの企業文化をしっかりと受け継ぐ人材を段階的に育てていきたいと考えています。その上で、更なる成長のためには、これまでのパッケージゲーム事業に次ぐ第2、第3の成長エンジンとなる事業を育てることが必要であり、新たな事業を創出することができる環境を整えることが私の務めだと思っています。

桜井●おっしゃるようなカプコンの企業文化を活かして、新たな事業を展開していく。その一つが、先ほどおっしゃったBtoC型の会員制ビジネスですか。

辻本●はい、オンラインビジネスによって、カプコンのビジネスモデルが大きく変貌を遂げる可能性は非常に高い。直接ユーザーと向き合うビジネスへとシフトすることで、新たな成長ステージを歩むことができると確信しています。ご期待ください。

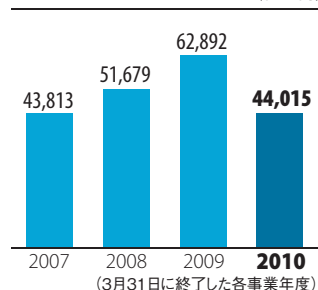
対談を終えて

辻本春弘社長にお会いして、世の中の変化に対応し、先取りしようという気概を感じ、非常に力強い方だという印象を抱きました。その気概が、熾烈な競争を繰り広げるオンライン市場に経営資源を集中投下するとの経営判断へと結びついたのだと思います。しかしながら、カプコンという大きな組織で、これまで培ったビジネスのスタイルとは違う、BtoCの会員ビジネスを成功させるのは容易ではありません。また、外注管理やマーケティング体制についても、海外のトップメーカーに追いつくにはある程度時間を要すると思います。意欲だけではなく実行力に期待し、カプコンの優れた「開発力」が新市場でどのように存在感を発揮するのか、今後も注視していきます。

桜井 雄太（さくらい・ゆうた）
野村證券株式会社金融経済研究所 企業調査二部情報通信産業調査室 シニアアナリスト。社団法人 日本証券アナリスト協会検定会員。東京都出身。ゲーム業界・遊技機器業界に精通したアナリストとして、評論・執筆活動を幅広く展開。

コンシューマ用ゲームソフト事業

家庭用ゲームソフトを開発・販売するとともに、PCオンラインゲームを配信しています。当社売上の約70%を占める中核事業として経営資源を集中させ、多様なユーザーニーズに対応するゲームを開発しています。アクションゲームやアドベンチャーゲームを得意とし、創造性あふれる多くのミリオンタイトルを生み出しています。

売上高

営業利益率

SWOT分析表

S 強み	W 弱み
●世界有数の開発力および技術力 ●オリジナルの人気コンテンツを多数保有 ●海外ユーザーの嗜好に合わせたコンテンツ展開力	●海外マーケティング力の弱さ ●特定のジャンルに依存 ●開発者不足
O 機会	**T 脅威**
●アジア地域でのオンラインゲーム市場の拡大 ●ネットワークインフラ向上によるダウンロード配信市場の拡大 ●新世代機の登場による新たなプラットフォームサイクルの開始	●遊びの多様化によるゲームのプレゼンスの低下 ●ソーシャルゲームなど新たな市場の台頭 ●パッケージソフトの平均販売単価の下落

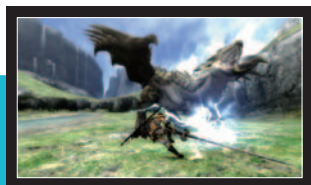
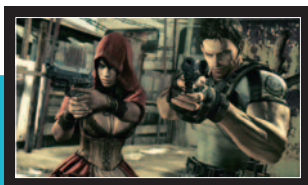
S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

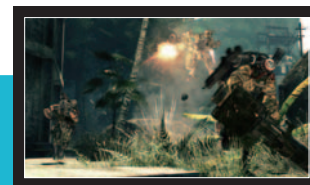
市場の動向

市場は縮小傾向ながらもPCオンラインゲームとダウンロードコンテンツの需要増大により横ばい。

2009年の家庭用ゲームソフト(パッケージ)市場は、250億ドル(前年比7.1%減)と4年振りにマイナス成長となりました(この詳細な要因については、P11CEOインタビュー、Q.1の1.市場環境を参照ください)。

パッケージ市場は主に北米・欧州・日本の3つで構成されています。2000年頃はそれぞれ5:3:2の比率でしたが、少子化などによる日本市場の成熟や、世界的なゲーム人口の増加とゲーム新興国の成長を受けて、海外比率が年々高まっています。2009年は、北米112億ドル(前年比11.1%減)、欧州102億ドル(前年比7.3%減)、日本34億ドル(前年比6.3%増)と、海外市場が約90%を占めています(図表10参照)。なお、日本市場のみが増加している要因は、各社から国内向け大型タイトルが多数発売されたためです。

一方、P19「カプコンの成長戦略」で詳述の通り、PCオンラインゲーム市場と家庭用ゲームソフトにおけるダウンロードコンテンツ市場は、世界的なネットワークインフラの整備により急速に伸長しています。

『モンスターハンター3(トライ)』

『バイオハザード5 オルタナティブエディション』

『逆転検事』

『ロスト プラネット 2』

パッケージ市場の縮小を十分補う成長を果たしているため、これら市場への対応スピードがソフトメーカーの業績に影響を与えています(図表11参照)。

今後の見通しとしましては、2010年もパッケージ市場は縮小し、230億ドル(前年比8.0%減)まで減少すると見込んでいます。今後、ニンテンドー3DSの発売をはじめ、「Kinect」や「PlayStation Move」などの新型コントローラーの投入により新たな需要を喚起し、持ち直しを期待するものの、販売形態の多様化や平均小売価格の下落による影響は強く、市場は2013年まで続落すると予想されます。一方、新シナリオや新アイテムなど追加コンテンツの有料ダウンロード配信ビジネスは、①1年にわたる継続的な追加投入により、追加収益を獲得できること、②ユーザーのプレイ期間を長期化し、オンラインコミュニティを活性化させることで、新たなユーザーの獲得(パッケージ販売)が期待できること、の2つのメリットがあります。有料ダウンロード配信ビジネスを加味すれば2010年の家庭用ゲームソフト市場(パッケージ+ダウンロード)は2009年と同水準に推移する見通しです。

ただし、追加ダウンロードの恩恵を享受できるのは、人気の高い大型タイトルのみであり、ヒットタイトルの「有無」と「個数」によって、ゲームソフトメーカー間の収益に大きな格差が出ることになり、優勝劣敗はより鮮明になると思われます。

当期の概況

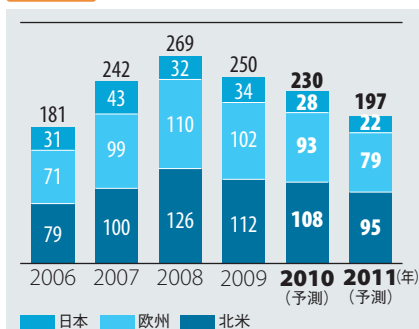
国内向けタイトルは健闘するも 欧米向け目玉タイトルの発売延期によって減収減益。

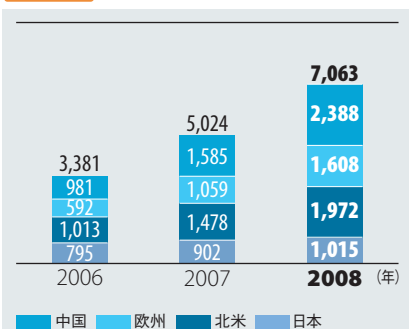
当事業における当社の強みは、大きく3つあります。まず、コンテンツの多メディア展開の鍵となるミリオンタイトルや人気キャラクターなど、「グローバルで通用する知的財産を多数保有」していること(図表12参照)。次に、他社ライセンスに依存しない「オリジナルコンテンツを生み出す高い開発力」を有し、かつXbox 360、PS3、PCの3機種で開発を共通化する開発統合環境「MTフレームワーク」を構築した「高い技術力」を有していること。最後に、市場の大半を占める海外市場で好まれるタイトルラインナップや、タイトルの市場特性や商習慣を十分に理解した現地販売体制など「海外展開力」を有していることです。

当期は、主力ソフト『モンスターハンター3(トライ)』(Wii用)が110万本と順調に販売を伸ばすとともに、『逆転検事』(ニンテンドーDS用)や『バイオハザード5 オルタナティブエディション』(PS3、Xbox 360用)もそれぞれ40万本、50万本と健闘しました。これに加えて、『モンスターハンターポータブル 2nd G』(PSP用)が定着したブランド力により廉価版を含めて90万本(累計460万本)と底堅い売行きを示しました。

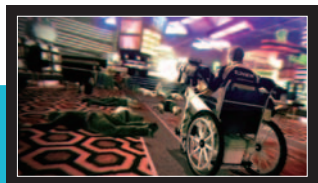
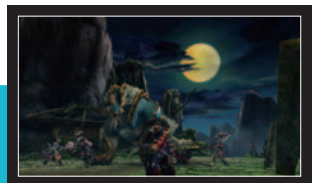
しかしながら、海外において発売した『バイオニック コマンドー』(PS3、Xbox 360用)、『バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ』(Wii用)や『Dark Void』(PS3、Xbox 360用)がいずれも計画未達となるなど、弱含みに展開いたしました。さらに、欧米向け目玉タイトルの『ロスト プラネット 2』(PS3、Xbox 360用)や『スーパーストリートファイターIV』(PS3、Xbox 360用)などの発売を次期に延期したことにより、総じて軟調に推移しました。

当社の各市場でのマーケットシェアは、日本6.1%(前年比1.2%減)、北米2.6%(前年比1.6%増)、欧州2.1%(前年比1.3%増)と海外シェアが増加しています(次ページ図表13参照)。これは、暦年の期間内では主要タイトルが発売されているためであり、海外での存在感は着実に向上しています。

図表10 パッケージゲームソフト市場規模推移(億ドル)

*出典:International Development Group

図表11 PCオンラインゲーム市場規模推移(億円)

*出所:ScreenDigest/GBC/IDC/ファミ通ゲーム白書
無断転載不可

図表12 人気シリーズタイトル一覧(2010年3月末時点)

主要タイトル	作品数	総販売数量(千本)
バイオハザード	全63作	44,000
ロックマン	全126作	28,000
ストリートファイター	全63作	28,000
モンスターハンター	全13作	11,000
デビル メイ クライ	全13作	10,000
逆転裁判	全13作	3,900
ロスト プラネット	全8作	2,800
戦国BASARA	全13作	1,600

『デッドライジング2』

『モンスターハンターポータブル 3rd』

『MARVEL VS. CAPCOM 3 Fate of Two Worlds』

『モンスターハンター フロンティア オンライン』

この結果、当期は72タイトルを発売し、1,250万本（前期比27.7%減）のソフトを出荷しました。そして、売上高は440億15百万円（前期比30.0%減）、営業利益78億46百万円（前期比52.1%減）となりました。

次期の展望

海外売上比率65%を目標に掲げ、開発を効率化し主要タイトル全てのオンライン機能を拡充。

当事業の中期経営目標としては、各地域の市場規模に対応するため、北米・欧州での成長に重点を置いています。理想的な海外比率は市場と同様の80〜90%ですが、国内シェアも拡大しているため、現在は海外売上比率の目標を65%に設定しています。この中期経営目標を達成するため、次期の事業展開としては、①マルチプラットフォーム対応の拡充、②大型タイトルの発売サイクルの短期化、③海外向けタイトル開発の推進、④オンラインビジネスの強化、を主軸に進めます（詳細はP19「カプコンの成長戦略」参照）。

①および②に関しては、開発の効率化・再編成によるラインナップの強化を図るため、国内の開発体制を刷新していきます。作品の中核部分を自社で担当し、作業的な部分を外部開発会社へ委託すること（開発のハイブリッド化）で、開発期間を短縮し、単年度の投入タイトル数を増加させ、収益を拡大します。また、開発投資額の20〜30%を新作に投資するとともに、過去資産（タイトル）も再活用することで、ラインナップを強化していきます。次期の大型タイトルとしては、『ロストプラネット 2』や『デッドライジング2』、『モンスターハンターポータブル 3rd』、『MARVEL VS. CAPCOM 3』を発売します。

③に関しては、開発リソースの確保と海外セールスの拡大を図るため、海外開発会社と積極的に提携していきます。『デッドライジング2』などの人気シリーズ作品を中心に開発委託することにより、「海外テイスト」と「カプコンテイスト」を融合した製品開発を推進します。

④に関しては、PCオンラインゲームとダウンロードビジネスを積極的に展開していきます。PC版『モンスターハンター フロンティア オンライン』を台湾で軌道に乗せるとともに、Xbox 360版を国内で投入し、相乗効果を図ります。

以上の施策により、次期は75タイトルを発売し、2,000万本のソフトを出荷して、売上高715億円、営業利益153億円を見込んでいます。

図表13 各地域でのマーケットシェア（2009年）

日本市場

メーカー	販売金額（百万円）	シェア（%）
1. 任天堂	68,000	20.9
2. スクウェア・エニックス	38,000	11.5
3. バンダイナムコゲームス	34,000	10.3
4. ポケモン	21,000	6.4
5. コナミ	21,000	6.3
6. カプコン	**20,000**	**6.1**
7. セガ	13,000	4.1
8. レベルファイブ	10,000	3.1
9. ソニー・コンピュータエンタテインメント	8,000	2.6
10. コーエー	7,000	2.3
その他		26.4
合　計		100.0

＊出典：エンターブレイン

北米市場

メーカー	販売金額（千ドル）	シェア（%）
1. A社		
2. B社		
3. C社		
4. D社		
5. E社		
6. F社		
7. G社		
8. H社		
⋮	⋮	⋮
10. カプコン	**252,559**	**2.55%**
合　計		100.0

＊出典：The NPD Group/ Retail Tracking Service
※他社データは情報提供会社の要請により非開示

欧州市場

メーカー	販売金額（千ドル）	シェア（%）
1. 任天堂	437,654	16.5
2. エレクトロニックアーツ	432,257	16.3
3. アクティビジョン	398,115	15.0
4. UBIソフト	239,148	9.0
5. ソニー・コンピュータエンタテインメント	126,593	4.8
6. セガ	124,598	4.7
7. マイクロソフト	119,208	4.5
8. THQ	113,397	4.3
⋮	⋮	⋮
15. カプコン	**54,958**	**2.1**
その他		22.8
合　計		100.0

＊出典：Chart-Track, copyright ELSPA (UK) Ltd.

コンテンツエキスパンション事業

家庭用ゲームのコンテンツを活用する2つのビジネスを展開しています。パチンコ&パチスロ事業では、遊技機向け筐体および液晶表示基板、ソフトウェアを開発・製造・販売し、モバイルコンテンツ事業では、携帯電話向けゲームコンテンツを開発・配信することで、事業間のシナジー効果を創出しています。

売上高

営業利益率

SWOT分析表

S 強み	W 弱み
●豊富な自社コンテンツを多面活用 ●高度な開発技術力	P&S事業 ●脆弱な自社販売網 ●投入タイトル数の不足
O 機会	**T 脅威**
モバイルコンテンツ事業 ●スマートフォンなど端末の高性能化 ●ソーシャルゲームなど新たな市場の台頭 ●新興市場で携帯電話の需要拡大 P&S事業 ●風営法の規制緩和による市況の回復	モバイルコンテンツ事業 ●参入障壁が低く、膨大な競合企業が存在 P&S事業 ●遊技機市場の継続的な低迷

S: Strength W: Weakness O: Opportunities T: Threats

市場の動向

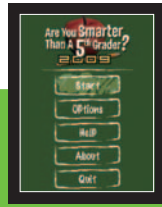
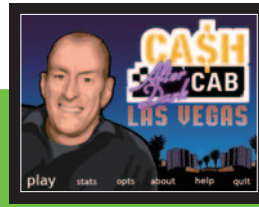
パチンコ&パチスロ市場は前年比15.8%減と低迷。モバイルコンテンツ市場は15.5%増と拡大中。

コンテンツエキスパンション事業は、家庭用ゲームで生み出したコンテンツを展開する2つのビジネス、パチンコ&パチスロ事業およびモバイルコンテンツ事業で構成されています。

まずパチンコ&パチスロ(遊技機)市場につきましては、パチンコホールの売上を含めた2008年の市場規模は21兆7,160億円と、娯楽市場ではトップですが、過去最低を記録した前年からさらに1兆2,640億円減少(前年比5.5%減)しました。下げ幅自体は前年よりも改善したものの、市場全体の縮小傾向に歯止めがかかっていません。また、当社が事業展開する遊技機販売市場につきましても、2008年は1兆1,428億円(前年比15.8%減)と軟調に推移しています(次ページ図表14参照)。

低迷が続く主な要因は、2004年7月に施行された「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(以下、風適法施行規則)の改正です。この改正でパチスロ機は従来よりも射幸性の規制が強化されたため、コアユーザーが減少し軟調に推移しています。

パチスロ機
『ヴァンパイア』

パチスロ機
『ビューティフルジョー』

『Are You Smarter Than A 5th Grader?』

『CASH CAB』

『Where's Waldo?』

一方、パチンコ機は規則改正によって開発の自由度が増し、新規性のある製品開発が進みユーザーを惹き付ける新製品が登場したことで、堅調に推移しました。

今後の見通しとしましては、パチスロ市場では、現在パチスロ機メーカーが初心者層を開拓すべく、少額でも長時間楽しめるようエンターテインメント性を重視した機器開発に注力しています。これによって市場ニーズに合致した機種が徐々に登場し、今後は回復傾向に向かうものと思われます。一方、パチンコ（新台販売）市場は、1円パチンコ機などの低貸玉遊技市場が拡大したことで、頭打ちするものと見込まれます。

次にモバイルコンテンツ市場につきましては、全世界で大きく成長しており、2009年は47.2億ドル（前年比15.5%増）となっています（図表15参照）。理由としては、世界人口の増加による携帯電話端末の普及や、iPhoneなどのスマートフォン（多機能電話機）の台頭により、モバイルゲームをプレイするユーザーが5億4,600万人（前年比85.8%増）と大幅に増加したことなどによるものです。

地域別では、北米市場は11.3億ドル（前年比20.0%増）、欧州市場は16.8億ドル（前年比46.3%増）となり、スマートフォン市場の拡大などで大きく増加しています。また、日本を含むアジア太平洋市場は、中国やアジア新興国においてユーザー数は増加したものの、日本が減少に転じたことにより18.1億ドル（前年比6.1%減）となりました。

今後の見通しとしましては、スマートフォン向けにアプリケーションソフトをダウンロード販売するための窓口「アプリケーションストア」の増加やスマートフォン人口の拡大により（図表16参照）、2013年までに携帯電話販売台数の38%をスマートフォンが占めると見込まれます。加えて、新しく開かれたオペレーティングシステム（OS）により、ソフト会社はハードウェア機能を最大限活用したゲーム開発が可能となり、ライトユーザーからコアゲームファンまで幅広い層に訴求するゲームを提供できるようになります。その結果、全世界での市場は2014年に114.2億ドル（年平均成長率19.4%）まで大きく成長すると見込まれます。

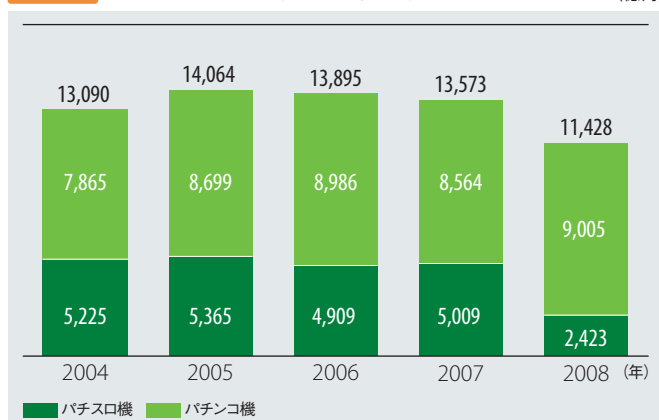
当期の概況

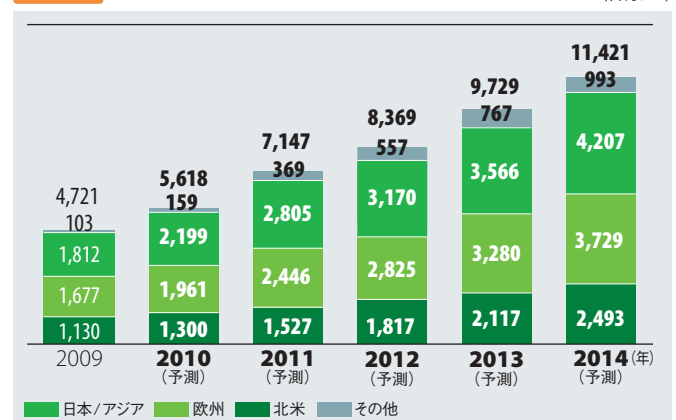
パチンコ&パチスロ事業は低調ながらも、モバイルコンテンツ事業の売上安定によって黒字転換。

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産（コンテンツ）を多面的に活用し、新たな収益を確保できる点にあります。

パチンコ&パチスロ事業では、家庭用ゲームソフト事業で培った高精細な画像処理技術などの開発力を駆使し、自社・他社コンテンツを活用した魅力ある遊技機向けソフトウェアを開発するとともに、遊技機用液晶表示基板を供給しています。これらに加え、2008年11月にパチスロ機向け関連機器メーカーの株式会社エンターライズを買収により子会社化し、同社のメイン基板（出玉制御プログラム）の開発力を活かした自社筐体ビジネスに参入しました。

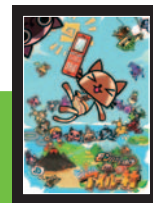
当期におきましては、遊技機向け関連機器事業については、厳しい事業環境や『ヴァンパイア』の不振などにより不調が続きましたが、

図表14 遊戯機市場規模（新台販売額）の推移

＊出典：株式会社矢野経済研究所「パチンコ関連機器市場に関する調査結果2008」「パチンコ関連機器市場に関する調査結果2009」をもとに株式会社カプコン作成

図表15 モバイルコンテンツ市場規模推移

＊出典：Gartner Dataquest 2010

『逆転裁判4』

『バイオハザード ディジェネレーション』

『ストリートファイターIV』

『モンハン日記
モバイルアイルー村』

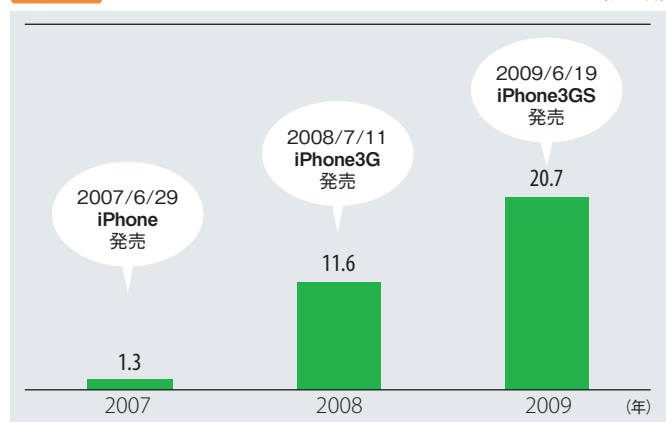
第4四半期に投入した『ビューティフル ジョー』が2,500台と底堅い売行きを示したほか、協業展開の一環である受託開発商品『新鬼武者』も定着したブランド力により健闘し、2万8,000台を販売しました。このように一陽来復の兆しが見えてきたものの、全体として低調裡に終始いたしました。

一方、モバイルコンテンツ事業では、「ワンコンテンツ・マルチユース」展開の一環として、家庭用ゲームソフトで培ったノウハウやコンテンツを有効に活用し、人気の家庭用ゲームを携帯電話向けコンテンツとしてグローバルに配信しています。

当期は、海外において、人気テレビ番組と連携したカジュアルゲーム『Who Wants To Be A Millionaire?』や『Are You Smarter Than A 5th Grader?』シリーズ最新作を投入するとともに、他社版権を活用した『Cash Cab』や『Where's Waldo?』が全携帯電話会社でベストセラー入りを果たし、ライトユーザー向けの新シリーズとして売上構造を安定させました。その結果、2009年の北米モバイル市場でのシェアは3.3%の5位となりました。

また、国内では『逆転裁判4』が堅調に推移したほか、iPhone向け『バイオハザード ディジェネレーション』や『ストリートファイターIV』も新規ユーザーを獲得するなど、おおむね計画どおり推移しました。

以上の結果、売上高は58億19百万円(前期比25.7%増)、営業利益5億9百万円(前期は2億30百万円の営業損失)と黒字に転換しました。

図表16 iPhone販売台数推移 (百万台)

*出典:Apple社公表資料

次期の展望

パチンコ&パチスロ事業は受託開発と販売を強化。モバイルコンテンツ事業はスマートフォン向けに注力。

次期の事業展開としましては、パチンコ&パチスロ事業では、風適法施行規則等の新たな改正の見通しがないためパチスロ市場の反転は難しいと予想されますが、受託開発ビジネスの強化および大型タイトルの導入により、リスクを軽減してまいります。

前期に発売した『ビューティフル ジョー』が計画台数を上回るなど改善の兆しが見えた要因は、①本社の開発部門と子会社エンターライズの統合による効率的な開発推進、②大手販売会社への販売委託による流通網の強化、によるものです。次期は事業全体の収益性を改善するため、①安定収益の見込める受託ビジネスの拡大、②大手販売会社との提携による開発クオリティの改善、③家庭用ゲームの大型人気コンテンツの導入、などの施策を進め、合計2機種の販売を計画しています。

モバイルコンテンツ事業では、国内外において、今後も高い市場成長が見込めるスマートフォン向けコンテンツの開発に注力していきます。平均購入単価の高いコア層向けには自社の人気タイトルを投入し、ユーザー数の多いカジュアル層向けには他社の版権を利用したコンテンツを活用することにより、「販売単価」と「ダウンロード数」を向上させていきます。また、市場成長が著しいソーシャルゲームに対しても、当社コンテンツとコミュニケーションシステムを融合させ、当社の強みを生かしたサービスを積極的に提供していきます。例えば、株式会社ディー・エヌ・エーと提携し、日本を代表する「モンスターハンター」シリーズを日本最大級のプラットフォームに配信していきます。これによって家庭用ゲームおよびモバイルゲームの多様なユーザー層を幅広く取り込み、モバイルゲーム市場での差別化を進め、ソーシャルゲームのトップブランド確立を目指してまいります。

なお、次期から、パチンコ&パチスロ事業をセグメント区分における「コンテンツエキスパンション事業」から「アミューズメント機器事業(現・業務用機器販売事業)」に移管するとともに、成長余力の高いモバイルコンテンツ事業をセグメントとして独立させます。

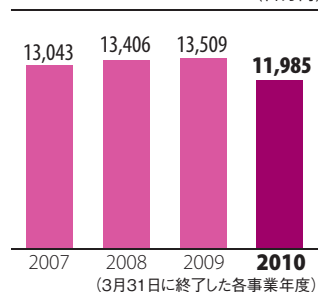
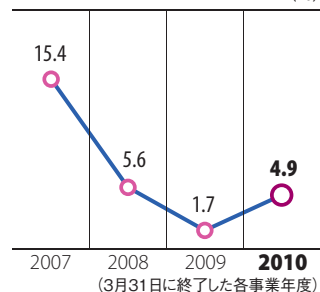
以上の施策と変更により、次期のモバイルコンテンツ事業の業績は売上高40億円、営業利益9億円を見込んでいます。

アミューズメント施設運営事業

国内でアミューズメント施設「プラサカプコン」を運営しています。主に大型複合商業施設に出店し、各種イベントを開催してファミリー層や女性層を集客するとともに、スクラップ&ビルドの徹底による効率的な店舗運営を実践しています。

SWOT分析表

S 強み	W 弱み
●安定集客を確保できるSC型・大型店舗への出店に特化 ●投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底で収益性を維持	●他事業と比較して収益性の低さ ●自社コンテンツとのシナジーの低さ
O 機会	**T 脅威**
●新規機種の発売による集客力の拡大 ●家庭用ゲーム市場との逆相関関係によるリスクヘッジ	●市場の低迷が長期化 ●郊外型大型SCの減少

S: Strength **W**: Weakness **O**: Opportunities **T**: Threats

市場の動向

来店客数の減少と人気機種の不在で市場は引き続き漸減。

前期の国内アミューズメント施設市場は、景気の影響を受けやすいプライズ(景品獲得)ゲーム機の客単価の減少やこれまで市場を牽引してきた多人数参加型のオンラインゲーム機の需要が一巡したことにより、5,731億円(前年比15.5%減)と大幅に減少しました(図表17参照)。また、大手ゲームセンター運営会社の店舗数の削減が進み、総店舗数も21,688店舗(前年比4.6%減)と年々減少しています。一方、ショッピングセンター(以下、SC)併設型の店舗など大規模店舗数の伸び率は鈍化しつつも前年を上回っており、設置機器台数101台以上の店舗が6,885店舗と全体の3割を超える構成となっています(図表18参照)。

当期においては、引き続き市場は軟調に推移しており、業界各社とも既存店の売上高が前年比で約10%落ち込むなど、事業の再構築を余儀なくされています。主な要因として、①景気低迷や新型インフルエンザの影響によるSC来店客数の減少、②家庭用ゲームの隆盛の反動によるアミューズメント施設への客足減少、③多人数参加型オンライン

プラザカプコン稲沢店

プラザカプコン大曲店

プラザカプコン羽生店

プラザカプコン京都店

ゲーム機に続く人気機種の不在、が挙げられます。

今後の見通しとしましては、業界各社の大規模な店舗整理や3D技術を活用した新製品の投入などにより、1店舗あたりの年間売上高は改善されるものと思われますが、上記の構造的問題が解消されるにはなお時間を要するため、当面、市場は漸減すると見込んでいます。

当期の概況

既存店の売上高が前期比86%ながら収益改善策が奏功し、前期比162.9%の増益。

当事業における当社の強みは、①長期的に安定した客層を確保できるSC型・大型店舗への出店に早くから特化してきたこと、②お客様に支持される売り場を企画・運営してきたこと、③投資効率を重視したスクラップ&ビルドの徹底により、同業他社の中では比較的収益性の高い事業を展開している点、にあります（図表19参照）。

当期におきましては、市況回復の足取りが鈍い状況にあって需要の喚起を図るため、各種イベントの開催、サービスデーの実施や快適な空間づくりなどにより、コアユーザーの確保や女性・ファミリー層の取り込みに注力してまいりました。しかし、消費低迷や外出を控える「巣ごもり消費」の影響などによる集客力の低下は避けられず、既存店の売上高が前年対比86%と、足踏み状態が続きました。一方で、店舗運営コストの削減や不採算店2店舗の閉鎖など収益構造を見直し、採算性の向上に努めました。これにより、当期末の施設数は38店舗となりました。

この結果、売上高は119億85百万円（前期比11.3%減）となりましたが、営業利益は収益改善策が功を奏し、5億90百万円（前期比162.9%増）となりました。

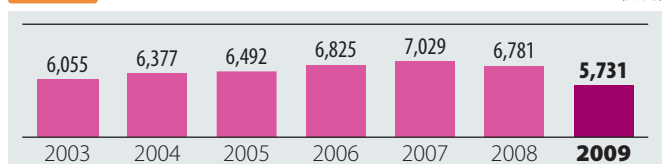
次期の展望

出店を凍結して既存店の収益改善に集中。営業利益率5.5%を見込む。

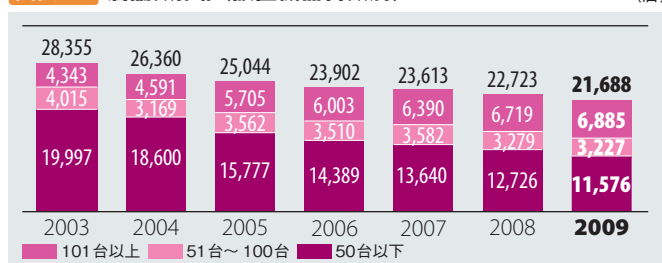
次期の事業展開としましては、アミューズメント市況は底打ちの兆しが出ているものの、景気低迷が続いていることから自律的回復には時間を要すると考えており、まずは出店を凍結し、既存店の収益改善に集中してまいります。投資機器を厳選して設備投資額を抑制し、減価償却費を削減するとともに、固定費比率の高い景品・部品原価や賃料をはじめ、全費用項目を徹底的に見直し、運営体制の効率化を図ってまいります。

また、今後の出退店につきましては、不採算店の閉鎖は概ね一巡したものの、市況が上向くまでは出店を控え、安定収益の確保に努めてまいります。したがいまして次期は、出店0店舗、退店1店舗を予定しています。

以上の施策により、次期の業績は売上高110億円、営業利益6億円を見込んでいます。

図表17 アミューズメント施設 市場推移

＊出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」（3月31日に終了した各事業年度）

図表18 店舗数推移（設置機器台数別） （店）

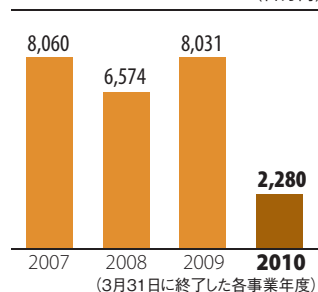
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
合計	28,355	26,360	25,044	23,902	23,613	22,723	**21,688**
101台以上	4,343	4,591	5,705	6,003	6,390	6,719	**6,885**
51台～100台	4,015	3,169	3,562	3,510	3,582	3,279	**3,227**
50台以下	19,997	18,600	15,777	14,389	13,640	12,726	**11,576**

＊出典：「アミューズメント産業界の実態調査報告書」（3月31日に終了した各事業年度）

図表19 主要メーカーのアミューズメント施設運営事業（2010年3月期）

	売上高（百万円）	主要各社間シェア率（%）	営業利益（百万円）	営業利益率（%）	前年売上比（%）
イオンファンタジー	43,706	21.6	2,514	5.8	89.9
カプコン	**11,985**	**5.9**	**590**	**4.9**	**88.7**
アドアーズ	26,034	12.9	848	3.3	94.7
バンダイナムコホールディングス	65,362	32.4	284	0.4	84.6
セガサミーホールディングス	54,835	27.2	−1,338	−2.4	76.9
主要5社合計	201,922	100.0	–	–	–

＊出典：各社2010年3月期決算短信および補足資料（イオンファンタジーは2010年2月決算）

業務用機器販売事業

アミューズメント施設向け業務用ゲーム機器の開発、製造および販売をしています。市場ニーズの高いプライズ（景品獲得）ゲーム機やメダルゲーム機の開発に注力するとともに、安定したコアユーザーを獲得できるビデオゲーム機にもソフトを供給しています。

SWOT分析表

S 強み	W 弱み
●家庭用ゲームソフトの開発力を活用した高品質ビデオゲーム機 ●家庭用ゲーム機との連動により収益を最大化 ●直営店舗を保有し、市場動向をリアルタイムに把握	●タイトルラインナップの少なさ ●収益性の低さ
O 機会	**T 脅威**
●人気機種の出現による市況の回復 ●ネットワークや3Dなど新技術を活用した新市場の拡大	●オペレーターの投資意欲の減退 ●市況低迷の長期化

S: Strength　W: Weakness　O: Opportunities　T: Threats

市場の動向

SC店舗来店客数の減少によって前年に引き続き市場が縮小。

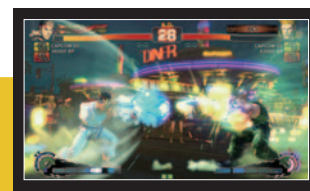
業務用ゲーム機器の製品販売市場は、2007年までの5年連続成長から様相が一変し、縮小に転じた2008年に引き続き前期は世界同時不況の影響を大きく受けました。その結果、国内向けは1,828億円（前年比11.0%減）、海外向けは113億円（前年比1.6%減）、合計で1,962億円（前年比10.5%減）となりました（図表20参照）。

ジャンル別の市場動向では、プライズ（景品獲得）ゲーム機（構成比19.8%）は特に景気の影響に連動しやすいことから362億円（前年比10.0%減）となりました。メダルゲーム機（構成比20.3%）は大型ゲーム機の需要一巡およびパチスロメダルゲーム機の落ち込みにより371億円（前年比15.7%減）となりました（図表21参照）。これらは、ショッピングセンター（以下、SC）型店舗での構成比が高いため、大手ゲームソフト会社が運営するSC型店舗の大幅な閉鎖の影響も受けています。

現在の業務用ゲーム機のトレンドは、客単価およびリピート率の高いコアユーザー層を対象としたネットワークゲーム機が中心になっています。また、同ゲーム機においては、コンテンツの課金モデルや売上シェアモデル

メダルゲーム機『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー』

メダルゲーム機『ちびまる子ちゃん めざせ富士山日本一!』

プライズ機『ベルサークル スパーリングブルー』

ビデオゲーム機『スーパーストリートファイターIV』

を導入することで、追加収益の獲得や施設オペレーターの投資負担の軽減が図られており、メーカーおよびオペレーター双方にメリットをもたらしています。一方、家族連れやカップルなどカジュアル層に訴求した製品開発は、これらの層の来店客数の大幅な減少を受け、投資額を抑えた中小型機にシフトしています。

今後の見通しとしましては、施設市場に底打ちの兆しが出ているものの、依然施設オペレーターは設備投資に慎重であることから、当面、販売市場は低調に推移すると思われます。これは、景気低迷や新型インフルエンザの影響によるSC来店客数の減少や、家庭用ゲーム市場の隆盛に反動したアミューズメント施設への客足の減少、多人数参加型オンラインゲーム機に続く人気機種の不在などが重なって、施設運営ビジネスが苦戦していることによるものです。

当期の概況

市場の冷え込みによる事業再編に伴い大幅な減収減益。

当事業における当社の強みは、家庭用ゲームソフトの開発力を活かして、質の高いビデオゲーム機を製作できる点にあります。とりわけ当社は対戦格闘ゲームを得意としており、家庭用向けに販売したゲームと同一コンテンツを業務用機器にも投入することで、収益の最大化を図ることができます。直営店舗を運営しているため、人気ゲーム機の動向など市場の動きをリアルタイムに把握できることも強みです。新作機は直営店に試験導入し、ユーザーと施設オペレーター双方の意見を集約して人気の高いゲーム機開発につなげています。

当期におきましては、冷え込んだ市場環境のもと、メダルゲーム機『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー』の投入等により、既存顧客の深耕や新規開拓に努めました。また、局面打開を図る一環として株式会社バンダイナムコゲームスと業務提携するなど、販売拡大に向けて全力を挙げましたが、リピート商品主体の営業展開となりましたため苦戦を強いられ、事業の再編を余儀なくされました。

以上の結果、売上高は22億80百万円(前期比71.6%減)、営業損失2億3百万円(前期は17億58百万円の営業利益)と不本意な業績となりました。

次期の展望

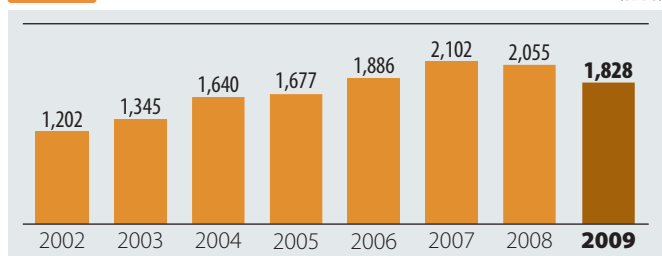
組織改革を断行し、マーケットオリエンテッドな製品開発に注力。

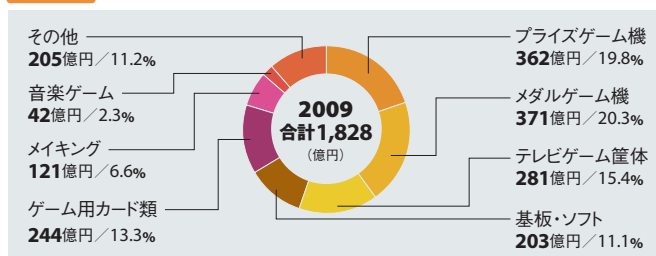
次期の事業展開につきましては、市場に下げ止まりの兆しは見えるものの、施設オペレーターの投資の「選択と集中」は継続すると思われるため、ビデオゲーム機を中心に実績のある人気機種を投入し、利益を確保してまいります。

一方、当期の赤字転落を踏まえ、大幅な組織改革を実施いたします。アミューズメント施設運営事業の統括責任者に業務用機器販売事業を兼務させ、よりマーケットオリエンテッドな製品開発に注力してまいります。加えて、「ワンコンテンツ・マルチユース」展開の一環として、当社コンテンツを活用したタイトルラインナップを強化いたします。また、東京・大阪に分散していた開発部門を統合し、製造拠点に集約することで、製品の投入スピードを加速させます。販売機種としましては、採算性の高いビデオゲーム機『スーパーストリートファイターⅣ』を主力機種として、その他メダルゲーム機1機種の販売を予定しています。

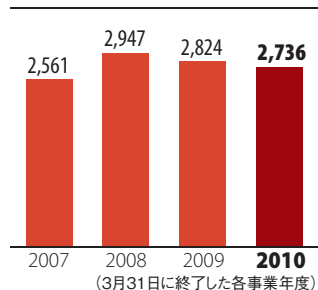
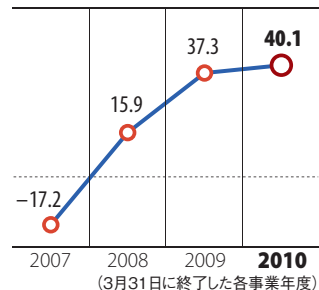
なお、次期よりパチンコ&パチスロ事業(現・コンテンツエキスパンション事業)を当事業に移管し、「アミューズメント機器事業」に変更します。

以上の施策と変更により、次期のアミューズメント機器事業の業績は、売上高50億円、営業利益12億円を見込んでいます。

図表20 業務用機器販売事業 市場規模推移 (億円)

*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(3月31日に終了した事業年度)

図表21 機種別販売高

*出典:「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(3月31日に終了した事業年度)

その他事業

ゲームコンテンツを多メディアに展開する「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略に基づき、多彩な版権ビジネスを推進しています。ゲームの攻略本・設定集などの出版事業、音楽CD・キャラクターグッズなどを展開するライセンス事業に加えて、映画化・アニメ化にも注力しています。

SWOT分析表

S 強み	W 弱み
●豊富なコンテンツを多面的に活用して高い相乗効果を創出 ●メディア展開の高い露出効果でブランド価値向上 ●収益性の高さ	●販売許諾のためローリターン
O 機会	**T 脅威**
●映画、アニメ、コミック、舞台、オーケストラなど展開メディアの拡大	●グローバル化による他社コンテンツとの競合

S: Strength **W**: Weakness **O**: Opportunities **T**: Threats

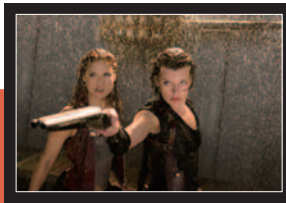
当期の概況

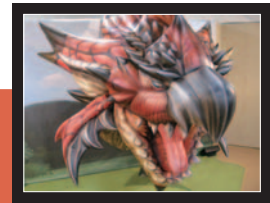
長期にわたる「ワンコンテンツ・マルチユース」展開が奏功し、減収ながらも増益を達成。

当事業における当社の強みは、自社で保有する豊富な知的財産（コンテンツ）を多面的に活用することで、コンシューマ用ゲームソフト事業との高い相乗効果を得られる点にあります。特に映像分野では、メディア展開がもたらす高い露出効果でブランド価値を向上させ、ゲームソフトの販売拡大につなげる理想的なサイクルを形成しています。

当期におきましては、引き続き「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略（詳細はP25「カプコンの成長戦略」参照）に基づき、自社コンテンツのブランド強化と収益の最大化を図るべく、各タイトルにおいてさまざまなプロジェクトを実施しました。これらのプロジェクトは事業横断的に実施され、各部署では家庭用ゲームソフトの発売に合わせて、業務用機器やモバイルコンテンツ、攻略本、キャラクターグッズの投入や、映画化・アニメ化、イベント開催などを実施しています（図表22参照）。

とりわけ、当社はコンシューマ用ゲームソフト販売に多大なプロモーション効果が見込める「自社コンテンツのハリウッド映画化」を強化しています。

選挙啓発ポスター
「戦国BASARA」

映画『バイオハザードIV アフターライフ』

映画『屍病汚染
DEAD RISING』

イベント『モンスターハンターワールド
in グリーンランド』

他の国内ソフトメーカーでも同様の動きは見られますが、映画化したタイトル数や興行収入を比較すると、当社の優位性が際立っています。これは、①当社はオリジナルコンテンツの創出に強みがあるため、100%自社保有のコンテンツを他社よりも多数有していること、②当社のタイトルは全世界で人気があるため、グローバルで展開するハリウッド映画に適していること、などによるものです(図表23参照)。

例えば「戦国BASARA」では、2009年4月の家庭用ゲーム『戦国BASARA バトルヒーローズ』の発売に合わせてテレビアニメの放映を開始し、6月には株式会社ジェイティービー(JTB)と提携した旅行ツアーを実施しました。また、7月から舞台を上演するとともに、逐次グッズや書籍を発売しました。加えて10月には宮城県知事選挙のPRキャラクターに採用されるなど、ゲームの枠組みを超えた長期間にわたるコンテンツ展開を図りました。

このような継続的なプロジェクトが、「歴女(歴史好きな女性)」ブームの火付け役となり、戦国ブームを巻き起こしたことで「戦国BASARA」のブランド価値をさらに高めることに成功しました。他にも「ストリートファイター」や「バイオハザード」、「逆転裁判」、「モンスターハンター」、「デッドライジング」をはじめ多数のマルチ展開プロジェクトが進行しています。

以上の結果、売上高は27億36百万円(前期比3.1%減)、営業利益は10億97百万円(前期比4.1%増)となりました。

図表22 当社コンテンツの映像、舞台化作品一覧

映画	1994年 8月	劇場版アニメ	ストリートファイターII
	1994年12月	ハリウッド映画	ストリートファイター
	2002年 3月	ハリウッド映画	バイオハザード
	2004年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードII アポカリプス
	2005年 3月	劇場版アニメ	劇場版ロックマン エグゼ
	2007年11月	ハリウッド映画	バイオハザードIII
	2008年10月	CG映画	バイオハザード ディジェネレーション
	2009年 2月	ハリウッド映画	ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー
	2010年 8月	映画	屍病汚染 DEAD RISING
	2010年 9月	ハリウッド映画	バイオハザードIV アフターライフ
テレビアニメ	1995年 4月	テレビアニメ	ストリートファイターIIV
	2002年 3月	テレビアニメ	ロックマン エグゼ
	2006年10月	テレビアニメ	流星のロックマン
	2007年 6月	テレビアニメ	デビル メイ クライ
	2009年 4月	テレビアニメ	戦国BASARA
	2010年 7月	テレビアニメ	戦国BASARA弐
	2010年 8月	テレビアニメ	モンハン日記ぎりぎりアイルー村☆アイルー危機一髪☆
舞台	2009年 2月	宝塚歌劇団	逆転裁判−蘇る真実−
	2009年 7月	舞台	戦国BASARA
	2009年 8月	宝塚歌劇団	逆転裁判2−蘇る真実、再び・・・−
	2010年 4月	舞台	「戦国BASARA」〜蒼紅共闘〜

次期の展望

ハリウッド映画化をはじめ、遊園地アトラクション新設などマルチ展開プロジェクトを積極化。

次期の展開につきましては、これまでと同様に「ワンコンテンツ・マルチユース」戦略を積極的に推進してまいります。

映像事業では、世界向けのタイトルについては、ハリウッド映画化を引き続き進めており、現在、シリーズ4作目となる「バイオハザードIV アフターライフ」や「鬼武者」、「ロスト プラネット」、「クロックタワー」の映画化が決定しています。加えて、プロモーション展開の新たな試みとして、「デッドライジング」を映画化し自社でWEB配信してまいります。一方、国内向けのタイトルについては、例えば「戦国BASARA」では舞台化・テレビアニメ化やJTBツアーの第2弾に加え、富士急ハイランド(山梨県)にて「戦国BASARA」アトラクションの設置を予定しています。また、「モンスターハンター」でも、遊園施設グリーンランド(熊本県)にアトラクションを設置するとともに、アミューズメント施設向けグッズを投入するなど年末の家庭用ゲームソフトの発売に合わせて各種のコンテンツ展開を図ってまいります。

これら異業種間のコラボレーションは、ゲームコンテンツの多メディア展開における主軸として機能することで、これまで以上に幅広い顧客層に訴求し、ブランド価値のさらなる向上が期待できます。

以上の施策により、次期の業績は、売上高35億円、営業利益10億円を見込んでいます。

図表23 国内ゲームコンテンツのハリウッド映画化一覧

タイトル	原作会社	興行収入(全世界)
1. バイオハザードIII	**カプコン**	**$147,717,833**
2. バイオハザードII アポカリプス	**カプコン**	**$129,394,835**
3. バイオハザード	**カプコン**	**$102,441,078**
4. ストリートファイター	**カプコン**	**$99,423,521**
5. サイレントヒル	コナミ	$97,607,453
6. ファイナルファンタジー	スクウェア	$85,131,830
7. スーパーマリオ 魔界帝国の女神	任天堂	$20,915,465
8. ハウス・オブ・ザ・デッド	セガ	$13,818,181
9. ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー	**カプコン**	**$12,764,201**
10. DOA ／デッド・オア・アライブ	テクモ	$7,516,532
※ 鉄拳	バンダイナムコゲームス	未公表

*2010年6月時点
*当社調べ

教育支援の取り組み

ゲームへの社会的理解を促すため
教育の現場を支援しています

ゲームは比較的新しい文化であり、学術的研究の歴史も浅いため、一般社会では教育的側面よりも暴力表現などによる悪影響論が根強く喧伝されています。しかしながら、ゲームクリエーターという職種は「将来なりたい職業」として子供たちに高い人気を誇っており、また近年では携帯ゲーム機を授業に取り入れる学校も見られるようになりました。

当社はゲームソフトメーカーの社会的責任（CSR）として、ゲームに対する社会的理解を促したいと考えています。そこで教育支援の一環として、文部科学省の新指導要領「総合的な学習」の意義に賛同し、学生の会社訪問の受け入れや出前授業を積極的に実施しています。

当期は、ゲームソフト会社の仕事内容とそのやりがいや難しさを紹介する「キャリア教育支援」、自分の判断でゲームと上手に付き合えるようになるための「ゲームリテラシー教育支援」の2つのプログラムを実施し、教育現場から一定の評価を得ました。これらの結果、これまでに小中学校を中心に119校、711人（2010年3月末現在）が当社を訪問しました。また、「ゲームソフト会社の仕事内容」を通じて仕事の意義や、社会の一員として働くために大切なこと学ぶ出前授業を、浪速少年院をはじめとして累計4校、約290人（2010年3月末現在）を対象に開催しました。さらに、大学の専門家と今後のCSR活動や授業支援プログラムに関して意見を交換しました。

出前授業の様子

会社見学の様子

学習漫画「テレビゲームのひみつ」を
無償配布しています

当社は、株式会社学習研究社（学研）と共同で学習漫画「テレビゲームのひみつ」を発行しました。本書には、ゲームの開発過程やゲームとの適切な付き合い方、クリエーターになるために必要な勉強方法などを盛り込んでいます。

全国24,000校の小学校と2,700ヵ所の公立図書館に無償で提供するとともに、出前授業のための事前学習資料としても配布しています。社団法人日本PTA全国協議会の推薦図書として、教育現場における総合学習などの副教材としても使用されています。

青少年の健全な育成のために
CEROレーティング制度の遵守を促しています

ゲーム業界では、家庭用ゲームソフトで遊ぶ機会の多い青少年の健全な育成のために、性的、暴力的なゲームが、青少年の手に渡らないよう、ゲームの内容や販売方法について自主規制しています。ゲームソフトのパッケージに、年齢別レーティングマークを表示して、購入する際の情報提供に役立てています。「18歳以上のみ対象」のゲームソフト（Z区分）を18歳未満の方に販売することを自主的に禁止し、区分陳列や身分証提示による年齢確認を販売店の約99%が実施※しています。また、現在発売中の最新の家庭用ゲーム機では、レーティングに対応したゲームの使用や購入を保護者が制限できるペアレンタルコントロール機能が搭載されています。このように業界一丸となってレーティング制度の定着と実効性の向上に努めています。

当期において、当社はゲームのレーティング制度についても詳しく解説した学習漫画「テレビゲームのひみつ」をホームページ上で無償配布するとともに、会社訪問や出前授業でも制度内容を説明し、レーティング制度への理解を促しています。

※「CERO年齢別レーティング制度の第4回実態調査結果について」より。

「テレビゲームのひみつ」
レーティングマーク

有識者コメント

相模女子大学 学芸学部 子ども教育学科 講師
七海 陽

**ゲームメーカー・保護者・教師の
三位一体となった教育支援に期待**

パソコン、インターネット、テレビゲーム、携帯電話など情報メディアの進歩と普及は子どもたちを取り巻く環境を激変させています。目に見えないリスクや解決すべき課題が次々と発生する一方で、生活・遊び・学習にも欠かせなくなっているため、子どもたちは情報メディアの特性を理解して、上手に付き合っていかなければならないのです。

カプコンのCSR活動は、これらの課題に真摯に取り組んでおり、ゲームメーカーの対応として一定の評価はしています。改善点を提言しますと、現在の授業支援プログラムは「キャリア教育」と「メディアリテラシー教育」の2部構成ですが、それぞれ個別プログラムとして独立させて、さらに内容を充実したほうがよいでしょう。また、今後は受け入れ対象者を保護者や先生にも広げて議論を交わすなど、三位一体となって子どもたちの教育をサポートしていくことを期待しています。

コーポレート・ガバナンス

経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離しています

当社は監査役制度を採用し、2名の社外監査役を含む4名で監査役会を構成しています。監査役会では監査方針を策定し、監査結果について協議するとともに、監査指摘事項を代表取締役に提出し、会計監査人との意見交換・情報交換を適宜実施しています。また、執行役員制を導入し、経営方針を決定する取締役会と業務執行を担う執行役員を明確に分離することで、迅速な意思決定と機動的な業務執行を図っています。

当社が、委員会等設置会社制度ではなく、従来の監査役制度を採用した理由は、すでに執行役員制度を導入していることに加え、社外取締役3名の選任や報酬委員会の設置により、監督と業務執行を明確に分離するという委員会等設置会社の理念を一部導入した経営を実践しているためです。

経営監視機能を強化し透明性と信頼性を向上させます

取締役会は、9名の取締役で構成し、毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。9名の取締役のうち3名を社外取締役とし、これら社外取締役からの意見、アドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上させ、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っています。さらに、社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置し、取締役の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保しています。

当期は、取締役会を15回開催し、決議事項や報告事項に関して活発に議論を交わしました。また、報酬委員会では、株主総会で決議された取締役の報酬額をもとに、取締役会から諮問された各取締役の報酬に関して答申しました（右表参照）。さらに、社外取締役と社外監査役それぞれ1名を、意思決定などにおいて一般株主との間に利益相反が生じる恐れのない独立役員に選任しました。

取締役会・監査役会への出席状況

	氏　名	取締役・監査役会への出席状況
社外取締役	保田　博	2009年度に開催した全ての取締役会に出席
	松尾　眞	2009年度に開催した全ての取締役会に出席
	堀　紘一	2009年6月17日退任まで2009年度開催の取締役会に3回出席
	守永　孝之	2009年6月17日就任後開催の全ての取締役会に出席
社外監査役	山口　省二	2009年度に開催した全ての取締役会および監査役会に出席
	滝藤　浩二	2009年度に開催した全ての取締役会および監査役会に出席

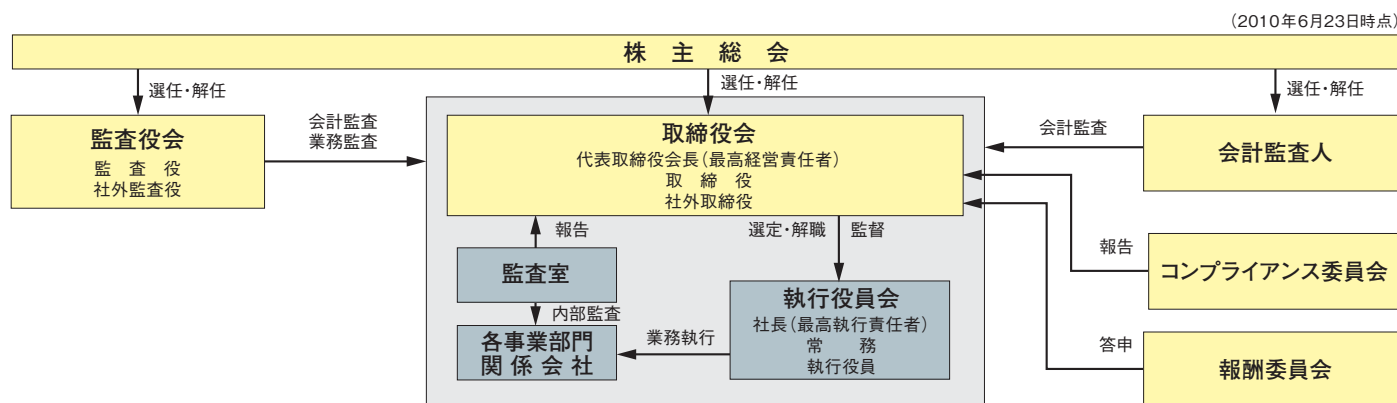
役員報酬について

	人　数	報酬等の額
取締役 （うち社外取締役）	10名 （4名）	309百万円 （32百万円）
監査役 （うち社外監査役）	4名 （2名）	46百万円 （23百万円）

注）1. 上記には、2009年6月17日開催の第30期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでおります。
2. 当該事業年度に係る取締役賞与につきましては、支給しないことといたしました。

監査室による内部監査と改善勧告を実施しています

当社では内部監査機関として、業務執行部門から独立した監査室を設置しています。

監査室は、業務の遵法性や効率性を担保・検証するため、監査役とも連携しながら、全部門を対象に内部監査を実施しています。その監査結果に基づき被監査部門に対して改善事項を勧告するなど、各事業部門において内部統制が有効に機能するよう努めています。

コンプライアンス

コンプライアンス委員会によるチェックを通じ 適法性の確保に努めています

当社では、企業を取り巻くさまざまなリスクに対応するため、弁護士資格を有する社外取締役をコンプライアンス委員長に選任し、同委員会を3ヵ月に1回定期開催しています。コンプライアンス委員会では、各部署の業務の実施状況を3ヵ月ごとに調査する「コンプライアンス定期チェック」の結果報告と内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」への通報内容が報告されています。また、これらの内容は、コンプライアンス委員会を通じて取締役会に報告するとともに、必要に応じて関係者に対する注意喚起・勧告・助言なども実施しています。

さらに、コンプライアンス体制の充実に向けて「株式会社カプコンの行動規準」を制定し、企業倫理を社内に浸透させることで、違法行為・不正の未然防止と適法性の確保に努めています。

個人情報の保護に万全を期しています

「個人情報の保護に関する法律」(個人情報保護法)に対応し、「個人情報保護規定」を制定するとともに「情報セキュリティ基本方針」や「個人情報保護プログラム」を定めて社内周知するなど、必要な対策を講じています。

また、プライバシーポリシーを社内外に公表し、周知徹底を図るとともに、個人情報保護のためのプロセスが有効に機能するよう啓発活動や意識改革に努めています。

従業員へのコンプライアンスの理解と浸透に努めました

当社は当期、コンプライアンス委員会を4回開催するとともに、新入社員に向けてコンプライアンス研修を実施しました。また、「株式会社カプコンの行動規準」を具体的に理解できるよう、イラストを多用して事例をQ&Aでわかりやすく説明した「カプコングループ行動規準ハンドブック」を作成し、全従業員に配布しました。さらに、「e-learningコンプライアンス教育カリキュラム」および「e-learning個人情報保護教育カリキュラム」を全従業員に向けて実施しています。これらに加えて、取引先への書面交付手続きやサービス残業などコンプライアンス定期チェックで寄せられた質問や意見に関して、必要に応じて関係者のみならず、イントラネットで全従業員向けに注意喚起しました。

カプコングループ
行動規準ハンドブック

コンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとともに、企業の社会的責任(CSR)を果たすための基礎でもあります。したがって今後も、これを全役員・従業員に浸透させ、定着させることに努めます。また、公益通報者保護法に則り、「企業倫理ホットライン取扱規程」を制定し、「コンプライアンス・ホットライン」を設けております。これにより、違法、不正行為の防止や是正につながるよう社員からの円滑な内部告発の環境整備に努めております。

研修などの実施状況(2009年度)

内　容	回　数	研修対象
コンプライアンス研修	1回	全新入社員
コンプライアンス教育カリキュラム	2回	全社員
個人情報保護教育カリキュラム	3回	全社員

内部統制システムに関する基本的な考え方と整備の状況

当社は、取締役の善管注意義務のひとつとして、グループ会社全体の業務を適正かつ効率的に遂行するため、会社法および会社法施行規則に基づく内部統制システム体制の整備を以下のとおり進めています。

1. 取締役の職務の執行が法令等に適合するための体制の整備

社外取締役(3名)のアドバイスや勧告などにより、取締役会の監督機能を高め、一層の活性化を図るとともに、コンプライアンス委員会の定期的なチェック等を通じて、違法行為の未然防止や適法性の確保に努め、経営監視機能を強化することで企業価値を高めています。

2. また、業務の適正を確保するための体制として以下の項目の整備を進めています

(1)情報の保存および管理体制の整備

取締役会議事録など取締役の職務遂行に係る文書や情報の管理については、「文書管理規程」等によって保存および管理を行っています。

(2)リスク管理体制の整備

危機の未然防止や不測の事態が発生した場合において適正な対応を図るため、「危機管理規程」などにより組織横断的なリスク管理体制の整備を進めています。

(3)効率的な業務執行

当社は、執行役員制を導入しており、経営方針を決定する取締役会と業務執行を行う執行役員を明確に分離することにより、円滑かつ機動的な事業展開を図り、経営効率を高めています。

(4)法令遵守体制の整備

法令遵守するための行動規範となる「株式会社カプコンの行動規準」を制定するとともに、社内教育やモニタリングなどにより法令違反の未然防止に努めています。

(5)グループ会社全体の管理体制

毎月1回開催の子会社取締役会や「子会社管理規程」などに基づく、親子会社間の緊密な意思疎通や連携により、グループ全体のコンプライアンス体制の整備を推し進め、コーポレート・ガバナンスが機能するよう業務の適正化を図っています。

(6)業務監査体制の整備

監査役は監査方針に基づき取締役の職務執行の監査を行い、必要に応じて監査指摘事項の提出や是正勧告、助言を行うなど、内部統制が有効に機能するよう努めています。このため、監査役の職務が円滑かつ適正に遂行できるように事実上1名の専従スタッフが補助業務の任に当たっているほか、当該使用人の異動については、監査役の同意を得ています。

3. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社は、社会秩序や市民社会の安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然たる態度で対処するとともに、このような団体、個人とは一切関係を持ちません。当該団体、個人が接触してきた場合は、直ちに組織的な対応を図るとともに、不当、不法な要求には警察や関連団体等とも連携し、断固拒否する方針です。また、不測の事態に備え、反社会的勢力の関連情報の入手や動向に注意を払うとともに、万一、反社会的勢力とは知らずに、何らかの関係を有した場合は、警察等の関係機関とも連携し、速やかに関係を解消いたします。

リスクマネジメント

リスク管理体制を整え業務への影響を最小限にとどめます

当社の経営成績や財務状況に影響を及ぼす可能性のあるリスクは多岐にわたりますが(P52参照)、業績等への影響を最小化するべく、様々なリスク管理を実施しています。

例えば、「知的財産に関するリスク」には、知財管理部(特許、商標著作権チームなどで構成)が開発の企画・制作段階において、該当する知的財産の事前調査や申請などを実施し、権利の取得・保全ならびに侵害リスクの回避に努めています。また、定期的に知的財産に関する社内勉強会を開催し、法務知識の啓蒙活動にも注力しています。

また、「海外事業についてのリスク」には、各国の文化・宗教・習慣などに配慮すべく、開発部門とは別に知財管理部や品質管理部がゲーム内容をチェックするとともに、各国の法律に適応するために、当社法務部門が現地法人のリーガルチームと適宜連携しています。また、海外取引の拡大に伴う税務リスクの増大には、例えば、移転価格にかかるリスクを未然に防止するために、将来年度における海外取引先との取引価格の算定方法について税務当局から事前に合意を得る事前確認(Advance Pricing Agreement, APA)を申請しています。

IRの基本方針

1. ディスクロージャーの基本方針

当社では、株主や投資家の皆様に適時適切な情報開示および説明責任を十分果たすことは上場企業の責務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも不可欠と考えています。

したがいまして、当社は、(1)責任あるIR体制の確立、(2)充実した情報開示の徹底、(3)適時開示体制の確立、を基本姿勢にIR活動を推進することで、透明性の高い経営を行ってまいります。

2. ディスクロージャーの基準

当社では、金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、適時開示規則)等に則り、適時適切なディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望に応えるべく、可能な限り積極的に開示する方針です。

さらに、ホームページでの情報開示などにより、情報公開の即時性、公平性を目指すとともに、株主の皆様には事業報告書を通じて営業成績や事業の概況などをお知らせいたします。

3. 沈黙期間

当社は、四半期決算発表前に決算に関する情報が漏れるのを防ぐため、決算発表日から起算して1ヵ月前までの期間を沈黙期間としています。当該期間は、業績に関する問い合わせへの対応を差し控えています。ただし、当該沈黙期間中に業績予想を大きく乖離する見込みが出てきた場合には、適時開示規則等に沿って、適時適切に情報開示をしてまいります。

4. 当社IR活動の外部評価

適時適切な情報公開を積極的に推進してきたこれまでの活動が認められ、当社IR活動および各種IRツールを対象として、外部評価機関より様々な表彰を受けています。2009年度には、「日経アニュアルリポートアウォード2009」で優秀賞を獲得するとともに、IRホームページに関しては「Gomez IRサイト総合ランキング2010 第1位」や「2009年度全上場企業ホームページ充実度ランキング総合ランキング 第2位」などを受賞しています。

当社は今後も説明責任の重要性を自覚し、投資家の皆様の信頼を得るべく不断の努力を重ね、適時開示体制を実現してまいります。

5. IR活動の体制

代表取締役会長および代表取締役社長、担当役員を中心に、7名の専従スタッフが国内外の株主や投資家の皆様へ積極的なIR活動を行っています。

決算等のIR情報に関するご質問は下記までお問い合わせください。

広報・IR室

TEL：06-6920-3623
E-mail：ir@capcom.co.jp
※受付時間：
9:00～12:00
13:00～17:30(土日祝除く)

IR担当者

社会的責任を果たすために

役員紹介

社内取締役

代表取締役会長　最高経営責任者（CEO）
辻本 憲三

1985年7月　当社代表取締役社長
2001年4月　当社最高経営責任者（CEO）（現任）
2007年7月　当社代表取締役会長（現任）

取締役
初野 純孝

1989年12月　当社入社
1993年4月　当社アミューズメント施設事業部長
1999年6月　当社執行役員OP事業部長
2004年7月　当社常務執行役員
2006年4月　当社取締役専務執行役員
2007年7月　当社取締役、OP事業・AM事業兼P&S事業管掌
2010年4月　当社取締役、AM事業・P&S事業兼生産統制部管掌（現任）

取締役常務執行役員
阿部 和彦

1987年4月　株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）入行
1994年7月　同行ニューヨーク支店長代理
2000年11月　株式会社光通信 執行役員
2002年1月　インテュイット株式会社（現弥生株式会社）執行役員
2003年3月　当社入社
2003年7月　当社経営企画部長
2004年4月　当社執行役員
2006年4月　当社常務執行役員（現任）
2006年6月　当社取締役（現任）、最高財務責任者（CFO）
2007年7月　グループ管理管掌
2010年7月　海外事業管掌（現任）

代表取締役社長　最高執行責任者（COO）
辻本 春弘

1987年4月　当社入社
1997年6月　当社取締役
1999年2月　当社常務取締役
2001年4月　当社専務取締役
2004年7月　当社取締役専務執行役員
2006年4月　当社取締役副社長執行役員
2007年7月　当社代表取締役社長、最高執行責任者（COO）（現任）

取締役
飛澤　宏

1997年8月　当社入社
1998年4月　当社経営企画部長
1999年6月　当社執行役員CS国内販売事業部長
2001年4月　当社常務執行役員
2005年6月　当社取締役（現任）
2007年7月　海外事業管掌
2010年7月　特命事項管掌（現任）

取締役　最高財務責任者（CFO）
小田 民雄

1969年4月　株式会社三和銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）入行
1991年6月　ユニ・チャーム株式会社常務取締役
1997年6月　株式会社三和銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）中之島支店長
1999年6月　大末建設株式会社常務取締役
2001年5月　当社顧問
2001年6月　当社取締役
2003年6月　当社常務取締役
2004年7月　当社取締役専務執行役員、最高財務責任者（CFO）兼経営戦略・管理・秘書・関係会社管理管掌
2006年3月　当社取締役（現任）
2007年7月　コーポレート経営管掌（現任）
2010年7月　最高財務責任者（CFO）（現任）

監査役

注）監査役 山口省二、滝藤浩二の各氏は、社外監査役です。

監査役（常勤）
山口 省二

1962年4月　国税庁入庁
1990年6月　名古屋国税不服審判所長
1992年8月　住友信託銀行株式会社業務推進部審議役
2001年6月　当社監査役（常勤）（現任）

【選任理由】税務知識、人格、識見、実務経験などを総合的に勘案して選任しております。

監査役（常勤）
平尾 一氏

1975年4月　日立造船株式会社入社
1987年4月　同社主事
1988年6月　当社入社
1997年4月　当社海外業務部長
1999年7月　当社執行役員海外事業部長
2002年10月　当社総務部長
2004年4月　当社IR室長
2004年6月　当社監査役（常勤）（現任）

社外取締役

注）取締役 保田博、松尾眞および守永孝之の各氏は、社外取締役です。

取締役
保田　博

1957年4月　大蔵省入省
1973年11月　大蔵大臣秘書官
1977年1月　内閣総理大臣秘書官
1988年6月　大蔵省大臣官房長
1990年6月　大蔵省主計局長
1991年6月　大蔵事務次官
1994年5月　日本輸出入銀行総裁
1999年10月　国際協力銀行総裁
2001年9月　関西電力株式会社顧問（現任）
2002年1月　読売国際経済懇話会理事長（現任）
2002年7月　日本投資者保護基金理事長
2004年6月　株式会社資生堂監査役（非常勤）
2004年8月　財団法人資本市場振興財団理事長（現任）
2007年6月　当社取締役（現任）

【選任理由】人格、識見、要職の歴任などを総合的に勘案して選任しております。

コメント　外部の視点から提言し、公正な経営を追求していきます。

会社法や証券取引所の定める上場規則では、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示が明記され、その要件として社外取締役に関する記載が指定されています。

独立性が確保された社外取締役は、企業における重要性を年々増しているように思われます。不正を未然に防ぎ、適正な経営が行われるためには、内部統制システムを有効に機能させることが不可欠です。

社外取締役である私は、意思決定などについて一般株主との間に利益相反が生じる恐れのない役員として、株式会社東京証券取引所および株式会社大阪証券取引所の定める独立役員に選任されておりますので、株主や顧客など外部のステークホルダーに近い視点に立って、社内では気づきにくい問題点や是正すべき事項など、経営全般に対して様々な角度から提言や助言を行い、公正な経営が行われるよう取締役会の活性化や業務執行の監督に努めてまいります。

取締役
松尾　眞

1975年4月　弁護士登録（第一東京弁護士会）尾崎・桃尾法律事務所
1978年8月　アメリカ合衆国ニューヨーク州
　ワイル・ゴッチェル・アンド・マンジェス法律事務所
1979年3月　弁護士登録（アメリカ合衆国ニューヨーク州）
1989年4月　桃尾・松尾・難波法律事務所設立、同パートナー弁護士（現任）
1997年4月　日本大学法学部非常勤講師「国際取引法」担当
2000年6月　ビリングシステム株式会社監査役（現任）
2003年6月　山之内製薬株式会社監査役
2004年6月　同社取締役
2005年4月　アステラス製薬株式会社取締役
　一橋大学法科大学院非常勤講師
　「ワールド・ビジネス・ロー」担当（現任）
2007年6月　当社取締役（現任）
2008年10月　JVC・ケンウッド・ホールディングス株式会社取締役（現任）
2009年6月　東レ株式会社監査役（現任）

【選任理由】法令遵守を図るため、法律の専門家の的確な指導や助言によりコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、適任者を選任しております。

コメント　内部統制や法令遵守に対する監督機能を果たします。

近年、企業の不祥事が起こるたびに内部統制の欠如が問題とされ、コンプライアンス体制の整備、強化が求められています。また、会社法および金融商品取引法において、法令遵守や経営効率を要諦とする「内部統制システムの基本方針」の策定ならびに財務報告に関する「内部統制報告書」の提出が義務づけられています。加えて、会計基準の国際的統一が進展する中、日本においてもIFRS（国際会計基準）が早ければ2015年には強制適用されることに伴い、内部統制環境としてIFRSベースでの経営管理の強化や情報システムを含む「グループガバナンス」の確立が必要不可欠となります。

私は弁護士としてこれまで培った経験や知識を活かして、客観的かつ公正な意見陳述によって内部統制や法令遵守機能を高めるなど業務執行に対する監督機能の強化に努めるとともに、不測の事態が発生した場合でも円滑かつ適正に対応できるよう、コンプライアンス体制やリスクマネジメントの拡充を推進してまいります。

取締役
守永 孝之

1964年4月　日本輸出入銀行入行
1992年4月　同行人事部長
1994年4月　同行大阪支店長
1996年4月　同行理事
1998年9月　矢崎総業株式会社常務取締役
2000年9月　同社専務取締役
2006年6月　同社取締役副会長
2007年6月　同社取締役相談役
2008年6月　同社非常勤顧問（現任）
2009年6月　当社取締役（現任）

【選任理由】他社での経営手腕、実務経験、実績、経済界における人脈などを総合的に勘案して選任しております。

コメント　海外経験を活かして、リスクマネジメントを徹底します。

ここ数年、景気の影響などにより各社の業績が大きく変動する状況下、社外取締役として健全な経営による安定的な業績向上に対して、責任と重要性を大きく感じております。

社外取締役の役割は、言うまでもなく監督と執行の分離により経営監督機能の強化を図るほか、取締役会に緊張感を持たせることで、当然のことですが法令違反や不祥事などを未然に防ぐことだと思います。また、近年、当社は海外展開を加速しており、海外販売国における政治、経済、法律、文化、宗教、習慣や為替などに加え、税率、関税など監督当局による法令の解釈、規制など、事業拡大に伴う様々なカントリーリスクに対応するための危機管理体制の整備が喫緊の課題と認識しております。

私は海外勤務も長く、特に海外でのリスクマネジメントに携わったことがありますので、こうした国際経験も活かし、改善や助言すべき点があれば適確に指摘し、その役割と責任を果たしていきたいと思っております。

監査役
家近 正直

1962年4月　弁護士（現任）
1981年4月　大阪弁護士会副会長
　日本弁護士連合会理事
1988年3月　法務省法制審議会商法部会委員
2002年6月　当社取締役
2004年6月　甲南大学法科大学院教授
2008年6月　当社監査役（現任）

監査役
滝藤 浩二

1967年4月　警察庁入庁
1970年8月　山口県警察本部警備部外事課長
1978年7月　警視庁公安部公安第一課長
1986年4月　警察庁警備局公安第二課警護室長
1986年8月　警察大学校警備教養部長
1990年9月　岡山県警察本部長
1992年9月　警察庁長官官房審議官
1994年4月　兵庫県警察本部長
1996年8月　警視庁副総監
2004年7月　財団法人競馬保安協会理事長
2008年5月　三菱自動車工業株式会社顧問（現任）
2008年6月　当社監査役（現任）

【選任理由】要職の歴任、識見、経験などにより、適法性確保に実力を発揮していただくため、選任しております。

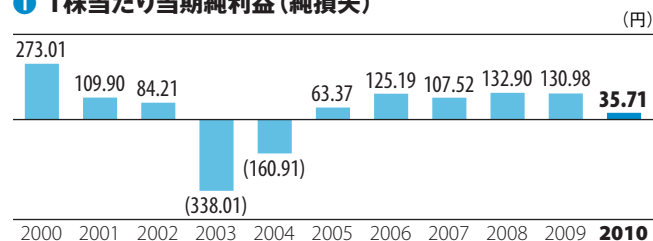
監査役のコメント　内部統制の監視を強化し、業務の適正を確保します。

我々監査役は、2名の社外監査役を含む4名で監査を行っています。

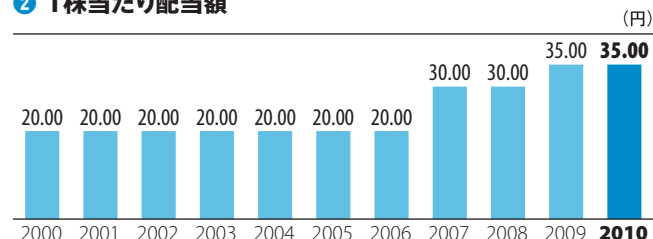
日常の監査業務は、監査役会が定めた監査の方針、職務の分担などに従い遂行しています。このために取締役、監査室、その他の使用人等と意思疎通を図り、情報収集および監査の環境の整備に努めています。また取締役会その他重要な会議に出席し、取締役等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。

会社法に定められた通り、取締役の職務の執行が法令定款に適合することを確保するための体制や、会社の業務の適正を確保するための内部統制システムを監視、検証しています。また、子会社の取締役等との意思疎通と情報交換に努め、必要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

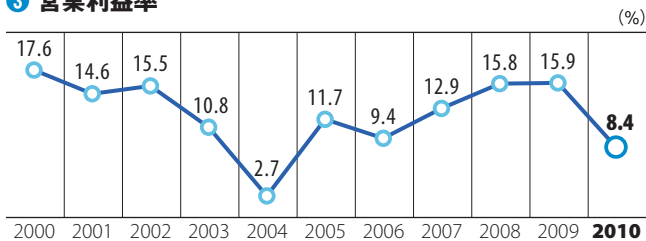
連結財務指標11年間サマリー

	2000	2001	2002	2003	2004
会計年度			単位：百万円		
売上高	¥ 51,574	¥ 49,082	¥ 62,742	¥ 62,036	¥ 52,668
営業利益	9,061	7,155	9,727	6,680	1,402
税金等調整前当期純利益（純損失）	8,712	7,126	7,420	(30,049)	(6,900)
当期純利益（純損失）	9,700	6,007	4,912	(19,598)	(9,158)
減価償却費	2,623	2,411	2,172	2,202	2,081
資本的支出	2,695	2,938	4,181	2,289	4,678
研究開発費	1,390	1,461	1,067	1,151	1,124
会計年度末			単位：百万円		
総資産額	¥ 107,776	¥ 113,493	¥ 128,512	¥ 106,648	¥ 93,096
純資産額	51,320	62,965	68,233	42,888	31,854
キャッシュ・フロー			単位：百万円		
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 14,252	¥ 3,652	¥ 3,315	¥ 3,635	¥ 5,577
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,338	(4,547)	(3,066)	(2,329)	(5,011)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,770)	(1,768)	8,589	(2,000)	(395)
現金及び現金同等物の期中増減額	15,413	(1,763)	9,519	(1,555)	(1,313)
現金及び現金同等物の期末残高	27,439	25,675	35,000	33,444	32,131
一株当たり情報			単位：円		
1株当たり当期純利益（純損失） ❶	¥ 273.01	¥ 109.90	¥ 84.21	¥ (338.01)	¥ (160.91)
1株当たり配当額 ❷	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
1株当たり純資産額	1,372.16	1,081.62	1,168.51	753.47	559.66
株式情報					
発行済み株式総数（千株）	37,627	58,308	58,435	58,435	58,435
外国人持ち株比率（%）	16.80	27.12	25.91	16.85	16.59
財務指標					
営業利益率（%） ❸	17.6	14.6	15.5	10.8	2.7
株主資本利益率（ROE）（%） ❹	23.8	10.5	7.5	—	—
総資産利益率（ROA）（%）	9.4	5.4	4.1	—	—
自己資本比率（%）	47.6	55.5	53.1	40.2	34.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	25.9	8.7	14.2	14.6	20.3
負債比率（%）	110.1	80.2	88.3	148.8	192.4
株価収益率（倍）	17.2	32.8	41.2	—	—

❶ 1株当たり当期純利益（純損失）

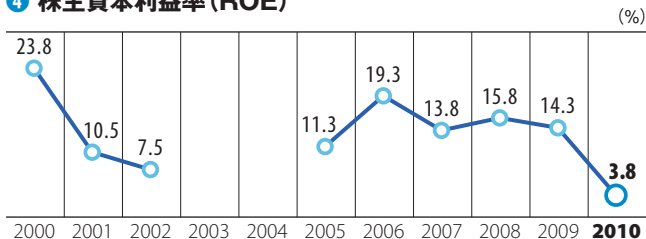
2001年3月期は、当期純利益の減少に加え、株式分割を行ったことにより、1株当たり当期純利益は大きく減少しました。また、2002年3月期から2009年3月期までは、当期純利益の増減にほぼ連動していますが、転換社債の転換に伴う株式数の増加によって若干影響を受けています。2010年3月期は、当期純利益の大幅な減少により、1株当たり純利益も大きく減少しています。

❷ 1株当たり配当額

当社は安定配当の継続を基本方針としており、1998年3月期から2006年3月期まで1株当たり20円を配当しました。2007年3月期以降は構造改革が奏功し、安定した収益基盤を確立したことも踏まえ、1株当たり30円へ増配しました。さらに、2009年3月期は普通配当30円に創業25周年の記念配当5円を加えて、合計35円としました。2010年3月期は普通配当を5円増やし、1株当たりの配当金は合計35円としました。

株式会社カプコンおよび連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

2005	2006	2007	2008	2009	**2010**	**2010**
		単位：百万円				単位：千米ドル
¥ 65,895	¥ 70,253	¥ 74,542	¥ 83,097	¥ 91,878	**¥ 66,837**	**$ 718,681**
7,752	6,580	9,602	13,121	14,618	**5,587**	**60,078**
7,006	6,912	9,986	11,962	12,448	**1,124**	**12,089**
3,622	6,941	5,852	7,807	8,063	**2,167**	**23,308**
2,101	1,936	2,774	3,393	4,143	**3,368**	**36,220**
1,665	1,600	4,495	4,503	2,906	**2,205**	**23,717**
1,323	1,864	1,828	2,972	2,329	**2,125**	**22,859**
		単位：百万円				単位：千米ドル
¥ 106,361	¥ 98,457	¥ 91,478	¥ 93,606	¥ 106,210	**¥ 86,621**	**$ 931,418**
32,491	39,464	45,144	53,660	59,349	**53,956**	**580,179**
		単位：百万円				単位：千米ドル
¥ 7,977	¥ 13,921	¥ 16,063	¥ 7,452	¥ (551)	**¥ 14,320**	**$ 153,980**
(1,099)	(1,779)	(6,715)	(3,374)	(2,715)	**(1,618)**	**(17,402)**
6,251	(18,259)	(15,206)	(2,448)	(342)	**(10,747)**	**(115,560)**
13,406	(4,885)	(5,654)	(2,256)	(4,454)	**1,203**	**12,941**
45,538	40,652	35,020	32,763	28,611	**29,815**	**320,594**
		単位：円				単位：米ドル
¥ 63.37	¥ 125.19	¥ 107.52	¥ 132.90	¥ 130.98	**¥ 35.71**	**$ 0.38**
20.00	20.00	30.00	30.00	35.00	**35.00**	**0.38**
589.99	716.91	799.35	881.31	961.38	**913.18**	**9.82**
58,435	58,435	62,269	66,719	67,394	**67,723**	
14.79	23.35	32.60	27.72	33.73	**24.22**	
11.7	9.4	12.9	15.8	15.9	**8.4**	
11.3	19.3	13.8	15.8	14.3	**3.8**	
3.6	6.8	6.2	8.4	8.1	**2.3**	
30.5	40.1	49.3	57.3	55.9	**62.3**	
30.0	82.6	237.3	103.7	—	**86.9**	
227.9	149.4	102.8	74.4	79.0	**60.5**	
16.5	9.7	15.7	25.6	13.3	**49.5**	

❸ 営業利益率

営業利益率は、売上高の約70%を占めるコンシューマ用ゲームソフト事業の収益動向に依存しています。営業利益と同様、2007年3月期以降は効率的な開発体制の確立により、着実に利益率を改善してきました。但し、直近の2010年3月期は、主要ソフトの戦略的な発売延期による減収減益のため、営業利益率も悪化しました。

❹ 株主資本利益率（ROE）

2000年3月期は、当期純利益の大幅な増加により、大きく上昇しました。2003年3月期および2004年3月期は構造改革の実施に伴い、大幅な赤字を計上したためマイナス値となりました。2005年3月期以降は、純資産額が利益剰余金や転換社債の転換等による資本金等の増加により増大したものの、当期純利益の安定成長により、14%前後で推移しました。但し、2010年3月期は大型タイトルの発売延期による当期純利益の減少により、一時的に低下しました。

財務の状況

1. 業績

当連結会計年度の売上高は、668億37百万円（前期比27.3%減）となりました。

利益面につきましては、営業利益55億87百万円（前期比61.8%減）、経常利益55億30百万円（前期比59.9%減）、当期純利益21億67百万円（前期比73.1%減）といずれも減益になりました。

2. 事業の種類別セグメントの業績

事業の種類別セグメントの業績は、次のとおりです。

(1) コンシューマ用ゲームソフト事業

当事業におきましては、主力ソフト『モンスターハンター 3(トライ)』(Wii用)が順調に販売を伸ばすとともに、『逆転検事』(ニンテンドー DS用)や『バイオハザード5 オルタナティブエディション』(プレイステーション3、Xbox 360用)も健闘したことに加え、『モンスターハンターポータブル 2nd G』(プレイステーション・ポータブル用)が定着したブランド力により廉価版を含めて底堅い売行きを示したほか、過年度に大ヒットを放った『バイオハザード5』(プレイステーション3、Xbox 360用)も根強い人気に支えられ続伸いたしました。

また、「歴女（歴史好きな女性）」ブームの火付け役となり、戦国ブームを巻き起こしたシリーズ最新作『戦国BASARA バトルヒーローズ』(プレイステーション・ポータブル用)が手堅く伸長するとともに、ゲームキャラクターが宮城県知事選の投票啓発用ポスターに採用されるなど、ゲーム以外にも世間の注目を浴びました。

しかしながら、海外において発売した『バイオニック コマンドー』(プレイステーション3、Xbox 360用)、『バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ』(Wii用)や『ダークボイド』(プレイステーション3、Xbox 360用)がいずれも計画未達となるなど、弱含みに展開いたしました。

加えて、欧米向け目玉タイトルの『ロスト プラネット 2』(プレイステーション3、Xbox 360用)および『スーパーストリートファイターIV』(プレイステーション3、Xbox 360用)などの発売が次期にずれ込んだことにより、総じて軟調に推移いたしました。この結果、売上高は440億15百万円（前期比30.0%減）、営業利益78億46百万円（前期比52.1%減）となりました。

(2) アミューズメント施設運営事業

当事業におきましては、市況回復の足取りが鈍い状況下、需要の喚起を図るため各種イベントの開催、サービスデーの実施や快適な空間作りなどによりコアユーザーの確保や女性、ファミリー層の取り込みに注力してまいりましたが、消費低迷や外出を控える「巣ごもり消費」の影響などにより集客力の低下は避けられず、足踏み状態が続きました。

他方、店舗運営コストの削減など収益構造の見直しにより採算性の向上に努めてまいりました。

また、市場環境の変化に対応するため、不採算店2店舗を閉鎖するなど、収益力アップに向けた施設展開を行ってまいりました。

これにより、当期末の施設数は38店舗となっております。

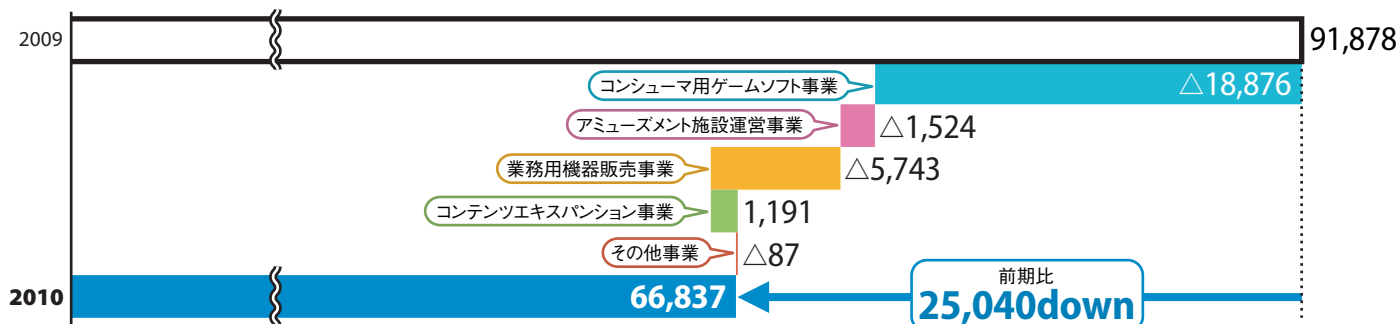
この結果、売上高は119億85百万円（前期比11.3%減）となりましたが、営業利益は収益改善策が功を奏し5億90百万円（前期比162.9%増）となりました。

(3) 業務用機器販売事業

当事業におきましては、市場が冷え込んでいる環境のもと、メダルゲーム『マリオパーティ ふしぎのコロコロキャッチャー』の投入等により、既存顧客の深耕や新規開拓に努めてまいりました。また、局面打開を図る一環として

売上高 分析図

(百万円)

2009 91,878
コンシューマ用ゲームソフト事業 △18,876
アミューズメント施設運営事業 △1,524
業務用機器販売事業 △5,743
コンテンツエキスパンション事業 1,191
その他事業 △87
2010 66,837
前期比 25,040down

株式会社バンダイナムコゲームスと業務提携を行うなど、販売拡大に向けて全力を傾注してまいりましたが、リピート商品主体の営業展開となりましたため苦戦を強いられ、事業の見直しを余儀なくされました。

この結果、売上高は22億80百万円（前期比71.6%減）となり、営業損失2億3百万円（前期は17億58百万円の営業利益）と不本意な業績となりました。

（4）コンテンツエキスパンション事業

当事業におきましては、携帯電話向けコンテンツ配信事業は『逆転裁判4』が堅調に推移したほか、アイフォーン/アイポッド・タッチ向け『バイオハザード ディジェネレーション』も新規ユーザーを獲得するなど、おおむね計画どおり推移いたしました。

他方、遊技機向け関連機器事業については、厳しい事業環境や目玉商品の不在により不調が続きましたが、第4四半期に投入した『ビューティフル ジョー』が底堅い売行きを示したほか、協業展開の一環であります『新鬼武者』も人気ブランドとの相乗効果により健闘するなど、一陽来復の兆しが見えてまいりました。

この結果、売上高は58億19百万円（前期比25.7%増）と増収になり、営業利益5億9百万円（前期は2億30百万円の営業損失）と黒字に転換いたしました。

（5）その他事業

その他事業につきましては、主なものはキャラクター関連のライセンス事業で、売上高は27億36百万円（前期比3.1%減）、営業利益10億97百万円（前期比4.1%増）となりました。

3. 所在地別セグメントの業績

所在地別セグメントの業績は、次のとおりです。

（1）日本

コンシューマ用ゲームソフト事業は、看板タイトルの『モンスターハンター3（トライ）』（Wii用）が安定した人気に支えられ順調に売上を伸ばすとともに、『逆転検事』（ニンテンドー DS用）や『戦国BASARAバトルヒーローズ』（プレイステーション・ポータブル用）も手堅く伸長したほか、『モンスターハンターポータブル 2nd G』（プレイステーション・ポータブル用）が定着したブランド力により廉価版を含めて底堅い売行きを示しました。

また、過年度に大ヒットを放った『バイオハザード5』（プレイステーション3、Xbox 360用）も続伸し、利益を押し上げました。

アミューズメント施設運営事業は、需要低迷の状況下、軟調に推移いたしましたが、固定費の圧縮など収益改善策により増益となりました。

一方、業務用機器販売事業は、商品不足や市場停滞が響き精彩を欠きました。

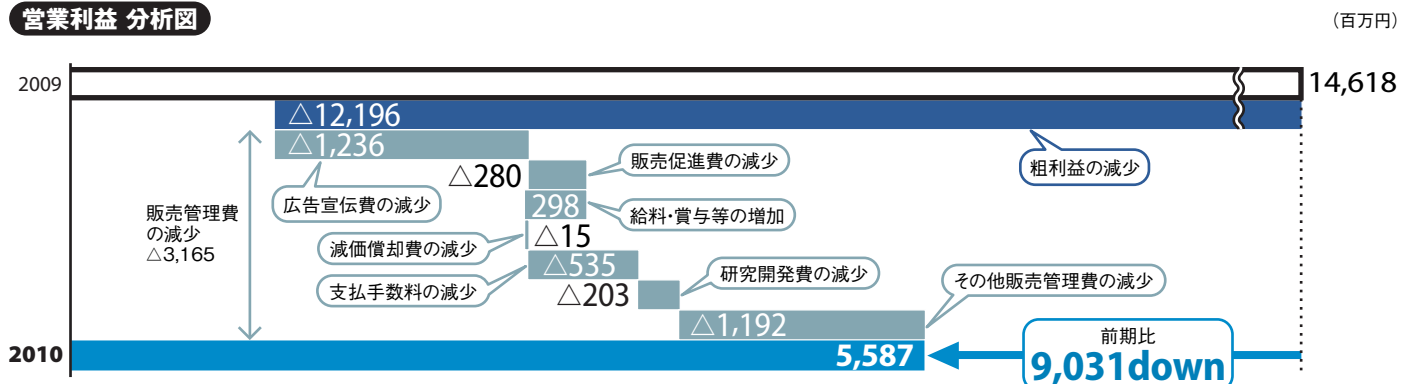
コンテンツエキスパンション事業は、携帯電話向けコンテンツ配信事業は順調に展開いたしましたが、遊技機向け関連機器事業については、けん引商品や商材不足により軟調に推移いたしたものの、復調の兆しが出てまいりました。

この結果、売上高は539億60百万円（前期比14.9%減）、営業利益117億75百万円（前期比10.8%減）となりました。

（2）北米

『バイオハザード5』（プレイステーション3、Xbox 360用）等のリピート販売や廉価版タイトルが大半を占めたことに加え、有力ソフトの『ダークボイド』（プレイステーション3、Xbox 360用）や『バイオニック コマンドー』（プレイステーション3、Xbox 360用）が伸び悩んだほか、目玉タイトルの『ロスト プラネット 2』（プレイステーション3、Xbox 360用）や『スーパーストリートファイター IV』（プレイステーション3、Xbox 360用）などの発売を延期したことにより、苦戦を強いられました。

営業利益 分析図

（百万円）

この結果、売上高は125億43百万円(前期比49.6%減)、営業損失20億72百万円(前期は40億54百万円の営業利益)となりました。

(3)欧州

『バイオハザード5』(プレイステーション3、Xbox 360用)などのリピートタイトルや小型ソフト中心に販売展開したほか、『ダークボイド』(プレイステーション3、Xbox 360用)や『バイオニック コマンドー』(プレイステーション3、Xbox 360用)の不振に加え、期待作の『ロスト プラネット 2』(プレイステーション3、Xbox 360用)などの投入が次期にずれ込んだため、軟調に推移いたしました。

この結果、売上高は79億33百万円(前期比44.0%減)、営業利益1億36百万円(前期比91.2%減)となりました。

(4)その他の地域

アジア市場において『モンスターハンター 3(トライ)』(Wii用)や『バイオハザード/ダークサイド・クロニクルズ』(Wii用)を投入したほか、提携タイトルや廉価版ソフトを中心に展開しましたが、総じて弱含みに展開いたしました。

この結果、売上高は9億82百万円(前期比42.2%減)、営業利益1億53百万円(前期比57.9%減)となりました。

4. 資産、負債および純資産の状況

(1)資産

資産につきましては、前連結会計年度末に比べ195億88百万円減少し866億21百万円となりました。

主な増加は、ゲームソフト仕掛品39億1百万円であり、主な減少は、受取手形及び売掛金216億5百万円および商品及び製品8億96百万円によるものです。

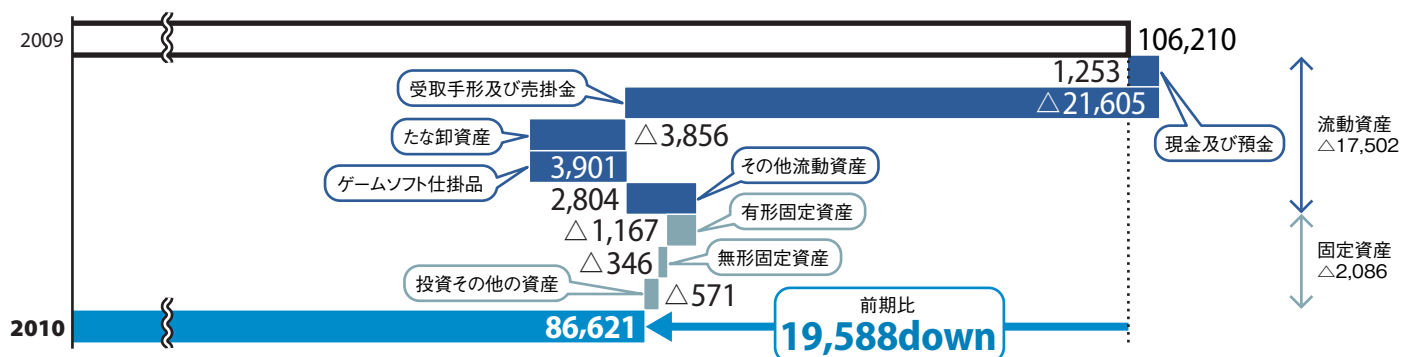
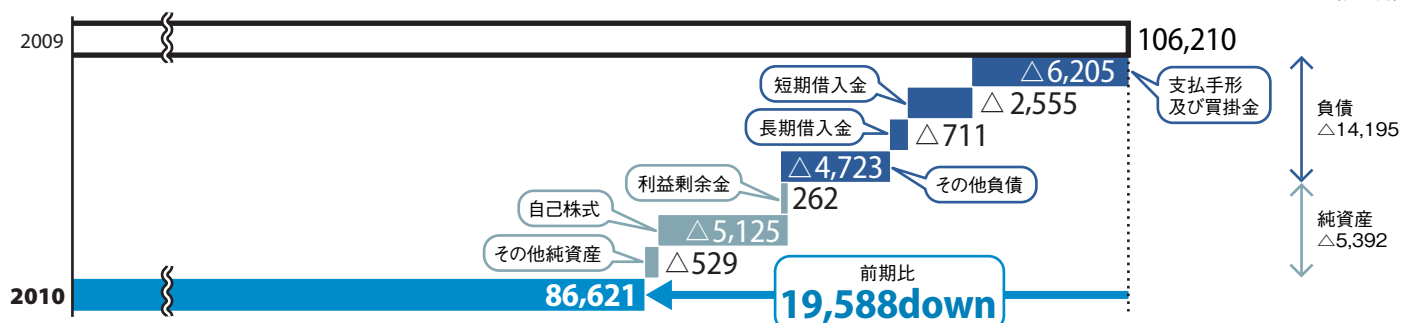
(2)負債

負債につきましては、前連結会計年度末に比べ141億95百万円減少し326億65百万円となりました。

主な減少は、支払手形及び買掛金62億5百万円や短期借入金25億55百万円、未払法人税等12億59百万円によるものです。

(3)純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ53億92百万円減少し539億56百万円となりました。

主な増加は、当期純利益21億67百万円であり、主な減少は、自己株式の取得51億25百万円、剰余金の配当18億31百万円によるものです。

5. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は298億15百万円となり、前連結会計年度末より12億3百万円増加いたしました。

各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりです。

(1)営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動で得られた資金は、前連結会計年度に比べ148億71百万円多い143億20百万円となりました。

主な収入は、売上債権の減少208億97百万円、減価償却費33億68百万円、税金等調整前当期純利益11億24百万円であり、主な支出は、仕入債務の減少59億52百万円、ゲームソフト仕掛品の増加55億45百万円によるものです。

(2)投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用された資金は、前連結会計年度に比べ10億96百万円少ない16億18百万円となりました。

主な支出は、有形固定資産の取得による支出16億93百万円によるものです。

(3)財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用された資金は、前連結会計年度に比べ104億4百万円多い107億47百万円となりました。

主な支出は、自己株式の取得による支出51億25百万円、短期借入金の返済による支出25億55百万円、配当金の支払額18億29百万円によるものです。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2008年3月期	2009年3月期	**2010年3月期**
自己資本比率(%)	57.3	55.9	**62.3**
時価ベースの自己資本比率(%)	221.2	101.5	**120.5**
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	46.8	—	**122.7**
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	103.7	—	**86.9**

自己資本比率:自己資本/総資産
時価ベースの自己資本比率:株式時価総額/総資産
キャッシュ・フロー対有利子負債比率:有利子負債/営業キャッシュ・フロー
インタレスト・カバレッジ・レシオ:営業キャッシュ・フロー/利払い

(注1)株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。
(注2)有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としております。
(注3)キャッシュ・フロー対有利子負債比率およびインタレスト・カバレッジ・レシオは、2009年3月期におきまして営業キャッシュ・フロー数値がマイナスのため、表記を省略しております。

リスク情報

当社グループの経営成績、財務状況等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

1. コンシューマ用ゲームソフト事業に関するリスク

(1)開発費の高騰化

近年、家庭用ゲーム機はコンピュータグラフィックス技術の取り込みなどにより、高機能化しており開発費が高騰する傾向にあります。したがいまして、販売計画未達等の一部のソフトにつきましては、開発資金を回収できない可能性があります。

(2)ゲームソフトの陳腐化について

ゲームの主なユーザーは子供や若者が多いうえ、携帯電話やインターネットなど顧客層が重なる業種との競争も激化しており、商品寿命は必ずしも長くはありません。このため、陳腐化が早く、商品在庫の増加や開発資金を回収できない可能性があります。

(3)人気シリーズへの依存について

当社は多数のゲームソフトを投入しておりますが、一部のタイトルに人気が集中する傾向があります。シリーズ作品は売上の振幅が少なく、業績の安定化には寄与しますものの、これらの人気ソフトに不具合が生じたり市場環境の変化によっては、ユーザー離れが起きる恐れがあり、今後の事業戦略および当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(4)暴力シーン等の描写について

当社の人気ゲームソフトの中には、一部暴力シーンやグロテスクな場面など、刺激的な描写が含まれているものがあります。このため、暴力事件などの少年犯罪が起きた場合往々にして、一部のマスコミなどからゲームとの関連性や影響を指摘され、誹謗中傷や行政機関に販売を規制される恐れがあります。この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 季節要因による変動

ゲームの需給動向は年間を通じて大きく変動し、年末年始のクリスマスシーズンから正月にかけて最大の需要期を迎えます。したがって、第1四半期が相対的に盛り上がりを欠く傾向にあるなど、四半期ごとに業績が大幅に変動する可能性があります。

(6) 家庭用ゲーム機の普及動向について

当社の家庭用ゲームソフトは、主に株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂株式会社および米国マイクロソフト社の各ゲーム機向けに供給しておりますが、これらの普及動向やゲーム機に不具合が生じた場合、事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 家庭用ゲーム機会社との許諾契約について

当社は、家庭用ゲームソフトを現行の各ゲーム機に供給するマルチプラットフォーム展開を行っております。このため、競合会社でもある株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント、任天堂株式会社および米国のマイクロソフト社からゲームソフトの製造、販売に関する許諾を得ておりますが、契約の変更や新たな契約内容によっては、今後の開発戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 家庭用ゲーム機の更新について

家庭用ゲーム機は過去、4〜6年のサイクルで新型機が出ておりますが、ハードの移行期において、ユーザーは新作ソフトを買い控える傾向があります。このため、端境期は販売の伸び悩みなどにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 中古ソフト市場の拡大等

現在中古ソフトは市場の3分の1前後を占めており、拡大傾向にあります。また、アジア市場における違法コピー商品の氾濫も深刻化しております。

このため、開発資金の回収も徐々に難しくなっており、同市場の動向によっては、当社グループの業績および財務状況にも悪影響を及ぼす可能性があります。

2. その他の事業に関するリスク

(1) アミューズメント施設運営事業

設置機種の人気の有無、娯楽の多様化、少子化問題、競争の激化や市場環境の変化などにより当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 業務用機器販売事業

家庭用ゲーム機との垣根が低くなったことに加え、施設オペレーターの購買力の低下、事業環境の変化や成長の不確実性により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) コンテンツエキスパンション事業

遊技機向け関連機器は少数の取引先のみに販売しており、コンテンツエキスパンション事業に占める売上依存度も事業年度によっては、高くなる場合があります。また、当該取引先は「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」に基づき、財団法人保安電子通信技術協会の型式試験に合格した機種だけが販売を許可されますが、この動向によっては売上が大きく左右される場合があります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

3. 海外事業について

(1) 海外販売国における市場動向、競合会社の存在、政治、経済、法律、文化、宗教、習慣や為替その他の様々なカントリーリスクや人材の確保などにおいて、今後の事業戦略や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 海外取引の拡大に伴い、税率、関税など監督当局による法令の解釈、規制などにより損失や費用負担が増大する恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) フィジビリティー・スタディーで予見できない不測の事態が発生した場合には、経費の増加や海外投資を回収できず当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 財政状態および経営成績に関するリスク

（1）当社の主要な事業である家庭用ゲームソフトは総じて商品寿命が短いため、陳腐化が早く、棚卸資産の増加を招く恐れがあり、これらの処分により当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

（2）当業界は年間を通じて市場環境が変化する場合があるため、四半期ごとに業績が大きく変動する蓋然性があります。また、売上高の減少や経営戦略の変更などにより当初予定していたキャッシュ・フローを生み出さない場合があり、次期以降の当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 開発技術のリスク

家庭用ゲーム機をはじめ、ゲーム機関連の商品は技術革新が速く、日進月歩で進化しており、対応の遅れによっては販売機会の損失など当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

6. 規制に関わるリスク

アミューズメント施設運営事業は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」およびその関連する法令の規制を受けておりますが、今後の法令の改正や制定によっては事業活動の範囲が狭くなったり、監督官庁の事前審査や検査等が厳しくなることも考えられます。この結果、当社の事業計画が阻害される恐れがあり、当該事業や当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

7. 知的財産権に関するリスク

ゲームソフトや業務用ゲーム機の開発、販売においては、特許権、商標権、実用新案権、意匠権、著作権等の知的財産権が関係しております。したがいまして、当社が知的財産権の取得ができない場合には、ゲームソフトの開発または販売が困難となる蓋然性があります。また、第三者の所有する知的財産権を当社が侵害するリスクも否定できません。これらにより、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

8. 訴訟等に関するリスク

当社はコンテンツビジネス事業を展開している関係から、これまでに提訴した場合や、逆に訴訟を受けたことがあります。また、今後も事業の性格上、訴訟を受ける蓋然性があります。訴訟の内容および金額によっては、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

9. 個人情報の漏洩によるリスク

当社は個人情報取扱事業者として、社内教育などにより万全を期しておりますが、万一漏洩が生じた場合には損害賠償義務の発生の可能性や企業イメージの低下を招く恐れがあり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

10. 人材の育成と確保

「事業は人なり」と言われるように、会社の将来と発展のためには、有能な従業員の確保が不可欠であります。このため、当社グループは優秀な人材を採用し、育成、確保に努めております。しかしながら、ゲーム業界は相対的に従業員の流動性が高く、優秀な人材が多数退職したり、競合他社等に流出した場合は、事業活動に支障を来たす恐れがあります。

この結果、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2010年および2009年3月31日現在

	前連結会計年度（2009年3月31日現在）	**当連結会計年度（2010年3月31日現在）**	**当連結会計年度（2010年3月31日現在）**
	単位：百万円	単位：百万円	単位：千米ドル
（資産の部）			
Ⅰ　流動資産：			
1　現金及び預金【注記 8（1）】	28,611	**29,865**	**321,136**
2　受取手形及び売掛金	27,894	**6,288**	**67,621**
3　商品及び製品	1,746	**849**	**9,137**
4　仕掛品	2,097	**183**	**1,968**
5　原材料及び貯蔵品	2,745	**1,698**	**18,268**
6　ゲームソフト仕掛品	10,432	**14,333**	**154,127**
7　繰延税金資産【注記 13】	2,712	**3,204**	**34,460**
8　その他	2,949	**4,927**	**52,980**
9　貸倒引当金	(383)	**(48)**	**(522)**
流動資産合計	78,806	**61,303**	**659,177**
Ⅱ　固定資産：			
1　有形固定資産【注記 5（1）】			
（1）建物及び構築物（純額）【注記 5（2）】	5,452	**5,259**	**56,550**
（2）機械装置及び運搬具（純額）	66	**43**	**464**
（3）工具、器具及び備品（純額）	943	**823**	**8,859**
（4）レンタル機器（純額）	137	**13**	**149**
（5）アミューズメント施設機器（純額）	2,892	**2,251**	**24,210**
（6）土地【注記 5（2）】	4,391	**4,386**	**47,170**
（7）リース資産（純額）【注記 9（2）】	1,258	**965**	**10,387**
（8）建設仮勘定	74	**305**	**3,282**
有形固定資産合計	15,217	**14,049**	**151,073**
2　無形固定資産			
（1）のれん	419	**179**	**1,925**
（2）その他	3,154	**3,048**	**32,781**
無形固定資産合計	3,574	**3,227**	**34,707**
3　投資その他の資産			
（1）投資有価証券【注記 5（3）及び 11】	920	**957**	**10,290**
（2）長期貸付金	90	**0**	**9**
（3）繰延税金資産【注記 13】	1,425	**1,339**	**14,407**
（4）破産更生債権等	870	**909**	**9,779**
（5）差入保証金	5,672	**5,266**	**56,633**
（6）その他	676	**586**	**6,302**
（7）貸倒引当金	(1,042)	**(1,019)**	**(10,962)**
投資その他の資産合計	8,612	**8,040**	**86,460**
固定資産合計	27,404	**25,318**	**272,241**
資産合計	106,210	**86,621**	**931,418**

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

株式会社カプコンおよび連結子会社 2010年および2009年3月31日現在

	前連結会計年度（2009年3月31日現在）単位：百万円	当連結会計年度（2010年3月31日現在）単位：百万円	当連結会計年度（2010年3月31日現在）単位：千米ドル
（負債の部）			
Ⅰ　流動負債：			
1　支払手形及び買掛金	9,682	**3,477**	**37,389**
2　短期借入金【注記 5（2）及び 21】	15,766	**13,211**	**142,058**
3　1年以内償還予定の転換社債【注記 20】	400	**—**	**—**
4　リース債務【注記 21】	492	**578**	**6,219**
5　未払法人税等	1,923	**663**	**7,132**
6　繰延税金負債【注記 13】	243	**58**	**629**
7　賞与引当金	2,091	**1,318**	**14,175**
8　返品調整引当金	313	**90**	**974**
9　その他	7,501	**5,814**	**62,517**
流動負債合計	38,415	**25,211**	**271,095**
Ⅱ　固定負債：			
1　長期借入金【注記 5（2）及び 21】	5,067	**4,355**	**46,835**
2　リース債務【注記 21】	833	**459**	**4,943**
3　退職給付引当金【注記 12】	1,171	**1,388**	**14,933**
4　役員退職慰労引当金	406	**—**	**—**
5　繰延税金負債【注記 13】	—	**4**	**45**
6　その他	967	**1,244**	**13,384**
固定負債合計	8,445	**7,453**	**80,143**
負債合計	46,861	**32,665**	**351,239**
（純資産の部）			
Ⅰ　株主資本：			
1　資本金	33,039	**33,239**	**357,411**
2　資本剰余金	21,129	**21,328**	**229,343**
3　利益剰余金	17,000	**17,262**	**185,616**
4　自己株式	(8,015)	**(13,141)**	**(141,302)**
株主資本合計	63,152	**58,689**	**631,068**
Ⅱ　評価・換算差額等：			
1　その他有価証券評価差額金	(12)	**19**	**212**
2　為替換算調整勘定	(3,790)	**(4,752)**	**(51,101)**
評価・換算差額等合計	(3,803)	**(4,732)**	**(50,889)**
純資産合計	59,349	**53,956**	**580,179**
負債純資産合計	106,210	**86,621**	**931,418**

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結損益計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2010年および2009年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2008年4月1日～2009年3月31日) 単位：百万円	**当連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)** 単位：百万円	**当連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)** 単位：千米ドル
Ⅰ 売上高	91,878	**66,837**	**718,681**
Ⅱ 売上原価	55,052	**42,339**	**455,261**
売上総利益	36,825	**24,497**	**263,419**
返品調整引当金戻入額	91	**222**	**2,394**
差引売上総利益	36,917	**24,720**	**265,813**
Ⅲ 販売費及び一般管理費【注記 6（1）及び（3）】	22,299	**19,133**	**205,734**
営業利益	14,618	**5,587**	**60,078**
Ⅳ 営業外収益：			
1 受取利息	902	**411**	**4,428**
2 受取配当金	21	**26**	**281**
3 その他	153	**193**	**2,077**
合計	1,077	**631**	**6,787**
Ⅴ 営業外費用：			
1 支払利息	86	**165**	**1,779**
2 為替差損	882	**171**	**1,849**
3 貸倒引当金繰入額	162	**2**	**26**
4 持分法による投資損失	553	**—**	**—**
5 支払手数料	—	**119**	**1,283**
6 店舗閉鎖損失	—	**121**	**1,310**
7 その他	201	**106**	**1,147**
合計	1,887	**687**	**7,396**
経常利益	13,808	**5,530**	**59,470**
Ⅵ 特別利益：			
1 貸倒引当金戻入額	115	**70**	**762**
2 賞与引当金戻入	—	**162**	**1,746**
3 償却債権取立益	58	**—**	**—**
4 投資有価証券売却益	0	**—**	**—**
合計	174	**233**	**2,508**
Ⅶ 特別損失：			
1 固定資産除売却損【注記 6（2）】	44	**76**	**821**
2 投資有価証券評価損	13	**5**	**54**
3 減損損失【注記 6（4）】	1,146	**223**	**2,408**
4 訴訟関連損失	126	**152**	**1,636**
5 店舗閉鎖損失	202	**—**	**—**
6 事業再編損【注記 6（5）】	—	**4,182**	**44,968**
7 その他	1	**—**	**—**
合計	1,534	**4,639**	**49,889**
税金等調整前当期純利益	12,448	**1,124**	**12,089**
法人税、住民税及び事業税	2,125	**1,299**	**13,978**
過年度法人税等	—	**(1,761)**	**(18,937)**
法人税等調整額	2,258	**(582)**	**(6,260)**
合計	4,384	**(1,043)**	**(11,219)**
当期純利益	8,063	**2,167**	**23,308**

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結株主資本等変動計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2010年および2009年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）単位：百万円	**当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）単位：百万円**	**当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）単位：千米ドル**
株主資本			
資本金			
前期末残高	32,626	**33,039**	**355,259**
当期変動額			
新株の発行	412	**200**	**2,152**
当期変動額合計	412	**200**	**2,152**
当期末残高	33,039	**33,239**	**357,411**
資本剰余金			
前期末残高	20,344	**21,129**	**227,194**
当期変動額			
新株の発行	411	**199**	**2,148**
自己株式の取得	0	**0**	**0**
株式交換による増加	372	**—**	**—**
当期変動額合計	784	**199**	**2,148**
当期末残高	21,129	**21,328**	**229,343**
利益剰余金			
前期末残高	11,631	**17,000**	**182,796**
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減【注記７(4)】	(546)	**(74)**	**(796)**
当期変動額			
剰余金の配当【注記７(3)】	(2,148)	**(1,831)**	**(19,691)**
当期純利益	8,063	**2,167**	**23,308**
当期変動額合計	5,915	**336**	**3,616**
当期末残高	17,000	**17,262**	**185,616**
自己株式			
前期末残高	(8,155)	**(8,015)**	**(86,187)**
当期変動額			
自己株式の取得	(144)	**(5,125)**	**(55,117)**
自己株式の処分	283	**0**	**3**
当期変動額合計	139	**(5,125)**	**(55,114)**
当期末残高	(8,015)	**(13,141)**	**(141,302)**
株主資本合計			
前期末残高	56,447	**63,152**	**679,062**
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(546)	**(74)**	**(796)**
当期変動額			
新株の発行	823	**400**	**4,301**
剰余金の配当	(2,148)	**(1,831)**	**(19,691)**
当期純利益	8,063	**2,167**	**23,308**
自己株式の取得	(144)	**(5,125)**	**(55,117)**
自己株式の処分	284	**0**	**3**
株式交換による増加	372	**—**	**—**
当期変動額合計	7,252	**(4,389)**	**(47,196)**
当期末残高	63,152	**58,689**	**631,068**

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

	前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）単位：百万円	**当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）単位：百万円**	**当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）単位：千米ドル**
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金			
前期末残高	127	**(12)**	**(138)**
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(140)	**32**	**350**
当期変動額合計	(140)	**32**	**350**
当期末残高	(12)	**19**	**212**
繰延ヘッジ損益			
前期末残高	0	**—**	**—**
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(0)	**—**	**—**
当期変動額合計	(0)	**—**	**—**
当期末残高	—	**—**	**—**
為替換算調整勘定			
前期末残高	(2,914)	**(3,790)**	**(40,755)**
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(875)	**(962)**	**(10,346)**
当期変動額合計	(875)	**(962)**	**(10,346)**
当期末残高	(3,790)	**(4,752)**	**(51,101)**
評価・換算差額等合計			
前期末残高	(2,787)	**(3,803)**	**(40,894)**
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(1,015)	**(929)**	**(9,995)**
当期変動額合計	(1,015)	**(929)**	**(9,995)**
当期末残高	(3,803)	**(4,732)**	**(50,889)**
純資産合計			
前期末残高	53,660	**59,349**	**638,168**
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	(546)	**(74)**	**(796)**
当期変動額			
新株の発行	823	**400**	**4,301**
剰余金の配当	(2,148)	**(1,831)**	**(19,691)**
当期純利益	8,063	**2,167**	**23,308**
自己株式の取得	(144)	**(5,125)**	**(55,117)**
自己株式の処分	284	**0**	**3**
株式交換による増加	372	**—**	**—**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(1,015)	**(929)**	**(9,995)**
当期変動額合計	6,236	**(5,318)**	**(57,191)**
当期末残高	59,349	**53,956**	**580,179**

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社カプコンおよび連結子会社 2010年および2009年3月31日終了事業年度

	前連結会計年度 (2008年4月1日～2009年3月31日) 単位:百万円	**当連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日) 単位:百万円**	**当連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日) 単位:千米ドル**
Ⅰ 営業活動によるキャッシュ・フロー:			
1 税金等調整前当期純利益	12,448	**1,124**	**12,089**
2 減価償却費	4,143	**3,368**	**36,220**
3 減損損失	1,146	**223**	**2,408**
4 のれん償却額	481	**229**	**2,464**
5 貸倒引当金の減少額	(198)	**(351)**	**(3,780)**
6 賞与引当金の増減額(減少)	43	**(755)**	**(8,124)**
7 返品調整引当金の減少額	(91)	**(222)**	**(2,394)**
8 退職給付引当金の増加額	119	**216**	**2,331**
9 役員退職慰労引当金の増減額(減少)	34	**(406)**	**(4,370)**
10 受取利息及び受取配当金	(923)	**(438)**	**(4,709)**
11 支払利息	86	**165**	**1,779**
12 為替差損	40	**162**	**1,746**
13 持分法投資損失	553	**—**	**—**
14 固定資産除売却損	44	**76**	**821**
15 投資有価証券売却益	(0)	**—**	**—**
16 投資有価証券評価損	13	**5**	**54**
17 償却債権取立益	(58)	**—**	**—**
18 訴訟関連損失	126	**152**	**1,636**
19 事業再編損失	—	**4,182**	**44,968**
20 売上債権の増減額(増加)	(14,933)	**20,897**	**224,702**
21 たな卸資産の増減額(増加)	(2,345)	**1,095**	**11,775**
22 ゲームソフト仕掛品の増加額	(4,052)	**(5,545)**	**(59,630)**
23 仕入債務の増減額(減少)	2,945	**(5,952)**	**(64,010)**
24 その他流動資産の増加額	(134)	**(230)**	**(2,477)**
25 その他流動負債の増減額(減少)	1,104	**(1,296)**	**(13,945)**
26 役員賞与支払額	(84)	**(84)**	**(904)**
27 その他	(701)	**225**	**2,421**
小計	(192)	**16,839**	**181,072**
28 利息及び配当金の受取額	948	**335**	**3,609**
29 利息の支払額	(88)	**(167)**	**(1,804)**
30 訴訟関連損失の支払額	(126)	**—**	**—**
31 法人税等の支払額	(1,092)	**(2,687)**	**(28,896)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	(551)	**14,320**	**153,980**
Ⅱ 投資活動によるキャッシュ・フロー:			
1 有形固定資産の取得による支出	(2,419)	**(1,693)**	**(18,211)**
2 有形固定資産の売却による収入	24	**0**	**4**
3 無形固定資産の取得による支出	(964)	**(289)**	**(3,109)**
4 投資有価証券の取得による支出	(12)	**(12)**	**(132)**
5 投資有価証券の売却による収入	4	**—**	**—**
6 貸付金の回収による収入	436	**44**	**476**
7 連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(18)	**—**	**—**
8 その他投資活動による支出	(118)	**(225)**	**(2,421)**
9 その他投資活動による収入	352	**557**	**5,991**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,715)	**(1,618)**	**(17,402)**
Ⅲ 財務活動によるキャッシュ・フロー:			
1 短期借入れによる収入	15,000	**—**	**—**
2 短期借入金の返済による支出	(6)	**(2,555)**	**(27,478)**
3 長期借入れによる収入	4,400	**—**	**—**
4 長期借入金の返済による支出	(2,119)	**(711)**	**(7,649)**
5 リース債務の返済による支出	(334)	**(525)**	**(5,647)**
6 転換社債の償還による支出	(14,993)	**—**	**—**
7 自己株式の売却による収入	1	**0**	**3**
8 自己株式の取得による支出	(144)	**(5,125)**	**(55,117)**
9 親会社による配当金の支払額	(2,147)	**(1,829)**	**(19,669)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(342)	**(10,747)**	**(115,560)**
Ⅳ 現金及び現金同等物に係る換算差額	(845)	**(751)**	**(8,076)**
Ⅴ 現金及び現金同等物の増減額(減少)	(4,454)	**1,203**	**12,941**
Ⅵ 現金及び現金同等物の期首残高	32,763	**28,611**	**307,652**
Ⅶ 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	302	**—**	**—**
Ⅷ 現金及び現金同等物の期末残高【注記 8(1)】	28,611	**29,815**	**320,594**

添付の注記は、これらの財務諸表の一部であります。

1. 主要な連結財務諸表作成方針

株式会社カプコン（以下「当社」と称する）およびその子会社に関する当連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則（以下「日本の会計基準」と称する）に準拠して日本の証券取引法の要請により当社が作成しております。日本の会計基準は国際会計基準で要求される会計処理や開示事項と異なる部分があります。

また、当連結財務諸上の金額は、百万円以下の端数を切り捨てて表示しております。（米ドルに換算した金額は、1,000ドル以下の端数を切り捨てて表示しております。）

当連結財務諸表上の米ドル額表示のために、2010年3月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル=93円を使用しております。当連結財務諸表および注記に表示しているこれらの米ドル額は、単に読者の便宜のために円貨を米ドルに換算したにすぎず、円金額が実際の米ドルを表したり、または、米ドルに換金されたり、あるいは換金されうると解されるものではありません。

2. 主要な会計方針

（1）連結の基本方針

当連結財務諸表は、当社および当社が過半数の株式を所有する子会社13社（以下14社を総称して「当社グループ」と称する）の連結決算日現在の勘定を含んでおります。重要な連結会社間の取引ならびに債権債務はすべて消去しています。

20%以上50%以下の持分比率を有する会社（以下「関連会社」と称する）には、持分法を適用しております。

連結範囲の変動が生じた場合には、連結財務諸表の遡及的修正再表示は行わず、その変動が期首利益剰余金に与えた影響を直接、その連結会計年度の利益剰余金に加減算する会計処理を行います。

当社の連結子会社（13社）は以下のとおりであります。

CAPCOM U.S.A., INC.（アメリカ）
CAPCOM ENTERTAINMENT, INC.（アメリカ）
CAPCOM INTERACTIVE, INC.（アメリカ）
CAPCOM INTERACTIVE CANADA, INC.（カナダ）
CE EUROPE LTD.（イギリス）
CEG INTERACTIVE ENTERTAINMENT GmbH（ドイツ）
CAPCOM ENTERTAINMENT FRANCE SAS（フランス）
CAPCOM ASIA CO., LTD.（香港）
CAPCOM ENTERTAINMENT KOREA CO., LTD.（韓国）
株式会社カプトロン（日本）
株式会社ダレット（日本）
株式会社ケーツー（日本）
株式会社エンターライズ（日本）

当社の持分法適用関連会社は以下のとおりであります。

STREET FIGHTER FILM, LLC（米国）

持分法を適用していない関連会社（デルガマダス株式会社）は、当期純損益（持分に見合う額）および利益剰余金（持分に見合う額）等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

（2）有価証券

その他有価証券
時価のあるもの：
決算期末日の市場価格等に基づく時価法
（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は総平均法により算定しております。）
時価のないもの：
総平均法に基づく原価法

（3）たな卸資産（商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品）およびゲームソフト仕掛品

たな卸資産：主として移動平均法による原価法（貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

ゲームソフト仕掛品：ゲームソフトの開発費用（コンテンツ部分およびコンテンツと不可分のソフトウエア部分）は、個別法による原価法（貸借対照表額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

（4）有形固定資産の減価償却（リース資産を除く）

建物（建物附属設備を除く）は定額法、建物以外については定率法を採用しております。

ただし、在外連結子会社については一部の子会社を除き定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物	3～50年
アミューズメント施設機器	3～20年

（5）無形固定資産（リース資産を除く）

主に定額法によっております。

自社利用のソフトウェアは、社内における利用可能期間（2～5年）に基づく定額法、オンラインコンテンツについては見積サービス提供期間（2年～3年）に基づく定額法を採用しております。

(6)リース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額をゼロとする定額法を採用しております。

ただし、リース契約上に残存保証の取決めのある場合においては、当該残存保証額を残存価額としております。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が平成20年3月31日以前のものについては、従来通り賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

(7)貸倒引当金

売上債権および貸付金等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(8)賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、当連結会計年度末までに支給額が確定していない従業員賞与の支給見込額のうち、当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

(9)退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しております。

会計基準変更時差異(552百万円(5,940千米ドル))については、15年による按分額を費用処理しております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(9年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理することとしております。

(10)役員退職慰労引当金

当社および国内連結子会社の一部は、役員に対する退職慰労金の支給に備えて、各連結会計年度に負担すべき額を計上しておりましたが、各社開催の定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止し、役員退職慰労金の打ち切り支給の承認を受けております。

なお、打ち切り支給に関する支払時期は各役員の退任時であるため、当該株主総会までの在任期間に対応する慰労金残高全額を固定負債の「その他」に計上しております。

(11)返品調整引当金

決算期末日後予想される返品による損失に備えるため、過去の返品実績等に基づき、計上しております。

(12)消費税等の会計処理

税抜方式によっております。

(13)連結子会社の資産および負債の評価に関する事項

連結子会社の資産および負債の評価方法は、全面時価評価法によっております。

(14)のれんおよび負ののれんの償却に関する事項

のれんについては、発生の実態に基づいて償却期間を見積り、3年で均等償却しております。

なお、金額の重要性が乏しいものについては一括償却しております。

(15)連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、要求払預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

3. 会計方針の変更

(1)退職給付に係る会計基準の適用

当連結会計年度より、「退職給付に係る会計基準」の一部改正(その3)(企業会計基準第19号 平成20年7月31日)を適用しております。

この変更による営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益に与える影響はありません。

また、本会計基準の適用に伴い発生する退職給付債務の差額はありません。

4. 表示方法の変更

(1)連結貸借対照表関係

前連結会計年度において、営業外費用の「その他」に含めておりました「支払手数料」は、営業外費用総額の100分の10を超えたため、当連結会計年度より区分掲記しております。なお、前連結会計年度の営業外費用の「その他」に含まれる「支払手数料」は112百万円であります。

5. 連結貸借対照表関係

(1)有形固定資産の減価償却累計額

	前連結会計年度(2009年3月31日現在)	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
有形固定資産の減価償却累計額	14,431	**16,105**	**173,180**

(注)当連結会計年度の減価償却累計額には、減損損失累計額が含まれております。

(2)担保資産

	前連結会計年度(2009年3月31日現在)	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
①担保に供している資産			
土地	3,902	**3,902**	**41,960**
建物	4,604	**4,411**	**47,435**
計	8,507	**8,313**	**89,396**
②担保提供資産に対する債務			
一年以内返済予定の長期借入金(流動負債の「短期借入金」)	700	**700**	**7,526**
長期借入金	2,030	**1,330**	**14,301**
計	2,730	**2,030**	**21,827**

(3)関連会社の株式等

	前連結会計年度(2009年3月31日現在)	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
投資有価証券	5	**0**	**0**

(4)信用枠

当社は、効率的かつ安定した資金調達や資金効率の向上、財務基盤の改善を図ることを目的として、貸出コミットメントライン契約を締結しております。なお、連結会計年度末における借入金実行残高は次のとおりであります。

	前連結会計年度(2009年3月31日現在)	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**	**当連結会計年度(2010年3月31日現在)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
契約の総額	25,000	**26,500**	**284,946**
借入実行残高	15,000	**12,500**	**134,408**
差引未実行残高	10,000	**14,000**	**150,537**

6. 連結損益計算書関係

（1）販売費及び一般管理費

	前連結会計年度（2008年4月1日〜2009年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：千米ドル
広告宣伝費	4,916	**3,680**	**39,574**
販売促進費	1,899	**1,619**	**17,411**
給料・賞与等	4,175	**4,473**	**48,102**
減価償却費	859	**844**	**9,078**
賞与引当金繰入額	797	**469**	**5,044**
退職給付引当金繰入額	68	**94**	**1,018**
役員退職慰労引当金繰入額	48	**—**	**—**
支払手数料	1,747	**1,212**	**13,034**
研究開発費	2,329	**2,125**	**22,859**

（2）固定資産売却益

	前連結会計年度（2008年4月1日〜2009年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：千米ドル
工具、器具及び備品	9	**16**	**182**
アミューズメント施設機器	24	**7**	**78**
ソフトウェア	—	**48**	**516**
その他	10	**4**	**44**
計	44	**76**	**821**

（3）一般管理費に含まれる研究開発費

	前連結会計年度（2008年4月1日〜2009年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：千米ドル
研究開発費	2,329	**2,125**	**22,859**

（4）減損損失

減損損失を計上した資産は、以下のとおりであります。

用途	種類	前連結会計年度（2008年4月1日〜2009年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：百万円	当連結会計年度（2009年4月1日〜2010年3月31日）単位：千米ドル
オンラインゲーム用コンテンツ等	無形固定資産「その他」等	866	**—**	**—**
処分予定資産等	アミューズメント施設機器	280	**124**	**1,339**
処分予定資産等	工具、器具及び備品	0	**—**	**—**
処分予定資産等	レンタル機器	—	**47**	**515**
処分予定資産等	リース資産	—	**37**	**399**
遊休資産	土地	—	**5**	**54**
その他の事業用資産	のれん	—	**9**	**98**

当社グループは、事業に供している資産のうちオンラインゲーム用コンテンツ、賃貸用資産および遊休資産を個別単位にグルーピングを行い、その他の事業用資産を事業セグメントに基づきグルーピングを行っております。

（前連結会計年度）
オンラインゲームコンテンツ等は、将来見込収益の見直しを行いました。
その結果、当該資産の帳簿価額を回収可能額まで減額し、当該減少額を減損損失として上記の表のとおりに計上いたしました。
なお、オンラインコンテンツ等の回収可能価額については、使用価値を零として算定しております。
処分予定資産等は、店舗退店の意思決定をしたことから、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。
処分予定資産等は、回収可能価額を零として算定しております。

（当連結会計年度）
処分予定資産等は、除却を予定しており、該当資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。
処分予定資産等は、回収可能価額を零として算定しております。
遊休資産は、正味売却可能価額により帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。
遊休資産の正味実現可能価額については、不動産鑑定士による不動産鑑定評価基準をもとに算定した回収可能価額に基づいております。
その他の事業用資産については、事業再構築に伴い経営環境が著しく変化したことにより、のれんの帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を上記の表のとおりに計上いたしました。
なお、のれんは回収可能価額を零として算定しております。

（5）事業再編損

各事業の収益性を検討したことにより、遊技機関連事業等につきまして、開発体制等を見直し保有資産を厳格に評価したことによって発生した費用であります。

7. 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）

（1）発行済株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（千株）	66,719	675	—	**67,394**

（注）増加数の主な内訳は、次のとおりであります。
ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の新株予約権の行使に伴う株式の発行　673千株

（2）自己株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（千株）	5,820	43	202	**5,660**

（注）増加数又は減少数の主な内訳は、次のとおりであります。
単元未満株式の買取による増加　6千株
株主の買取請求による増加　36千株
株式会社ケーツーとの株式交換による減少　201千株

（3）配当に関する事項

①配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）	基準日	効力発生日
2008年6月19日 定時株主総会	普通株式	913	15	2008年3月31日	2008年6月20日
2008年11月5日 取締役会	普通株式	1,234	20	2008年9月30日	2008年11月28日

②基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	配当の原資	1株当たり配当額（円）	基準日	効力発生日
2009年6月17日 定時株主総会	普通株式	926	利益剰余金	15	2009年3月31日	2009年6月18日

財務セクション

当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）

（1）発行済株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（千株）	67,394	328	—	**67,723**

（注）増加数の主な内訳は、次のとおりであります。
ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の新株予約権の行使に伴う株式の発行　328千株

（2）自己株式に関する事項

株式の種類	前連結会計年度末	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（千株）	5,660	2,975	0	**8,636**

（注）増加数の主な内訳は、次のとおりであります。
単元未満株式の買取による増加　1千株
自己株式の買付による増加　2,974千株

（3）配当に関する事項

①配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）	基準日	効力発生日
2009年6月17日 定時株主総会	普通株式	926	15	2009年3月31日	2009年6月18日
2008年10月29日 取締役会	普通株式	905	15	2009年9月30日	2009年11月20日

決議	株式の種類	配当金の総額（千米ドル）	1株当たり配当額（米ドル）	基準日	効力発生日
2009年6月17日 定時株主総会	普通株式	9,957	0.16	2009年3月31日	2009年6月18日
2009年10月29日 取締役会	普通株式	9,734	0.16	2009年9月30日	2009年11月20日

②基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	配当の原資	1株当たり配当額（円）	基準日	効力発生日
2010年6月18日 定時株主総会	普通株式	1,181	利益剰余金	20	2010年3月31日	2010年6月21日

決議	株式の種類	配当金の総額（千米ドル）	配当の原資	1株当たり配当額（米ドル）	基準日	効力発生日
2010年6月18日 定時株主総会	普通株式	12,706	利益剰余金	0.22	2010年3月31日	2010年6月21日

（4）米国子会社の新会計基準適用による利益剰余金の減少高

当社の米国およびカナダ子会社において、「法人所得税における不確実性に関する会計-SFAS 第109号の解釈（Accounting for Uncertainty in Income Taxes - an Interpretation of FASB Statement No. 109）」（米国財務会計基準委員会、FASB 解釈指針（FIN)第48号）を適用し、前期までの累積的影響額として期首剰余金から74百万円（796千米ドル）減少しております。

8. 連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1)現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (2009年3月31日現在)	**当連結会計年度 (2010年3月31日現在)**	**当連結会計年度 (2010年3月31日現在)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
現金及び預金勘定	28,611	**29,865**	**321,136**
預入期間が3ヶ月超の定期預金	—	**(50)**	**(541)**
現金及び現金同等物	28,611	**29,815**	**320,594**

(2)重要な非資金取引の内容

新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産の額は、前連結会計年度に1,581百万円、当連結会計年度に237百万円(2,549千米ドル)であります。

9. リース取引関係

(1)リース取引に関する会計基準適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引に係る注記

①リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額および期末残高相当額

	前連結会計年度 (2008年4月1日～2009年3月31日)			**当連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)**			**当連結会計年度 (2009年4月1日～2010年3月31日)**		
	単位:百万円			単位:百万円			単位:千米ドル		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
機械装置及び運搬具	13	6	7	**13**	**9**	**4**	**144**	**97**	**47**
工具、器具及び備品	212	111	101	**145**	**80**	**65**	**1,566**	**864**	**701**
アミューズメント施設機器	3,972	2,399	1,572	**2,071**	**1,512**	**559**	**22,275**	**16,260**	**6,014**
合計	4,198	2,517	1,680	**2,230**	**1,601**	**629**	**23,985**	**17,221**	**6,763**

(注)取得価額相当額は、支払利息相当額を控除して記載しております。

②未経過リース料期末残高相当額等

	前連結会計年度 (2008年4月1日～2009年3月31日)	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)**	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
1年以内	1,018	**553**	**5,733**
1年超	675	**119**	**1,282**
合計	1,694	**652**	**7,016**

(注)未経過リース料期末残高相当額は、支払利息相当額を控除して記載しております。

③支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額、支払利息相当額および減損損失

	前連結会計年度 (2008年4月1日～2009年3月31日)	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)**	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)**
	単位:百万円	単位:百万円	単位:千米ドル
支払リース料	1,560	**978**	**10,522**
減価償却費相当額	1,447	**938**	**10,092**
支払利息相当額	57	**27**	**292**

④減価償却費および支払利息相当額の算定方法

・減価償却費相当額の算定方法：

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

・支払利息相当額の算定方法：

リース料総額とリース物件の取得価額相当額の差額を支払利息相当額とし、各期への配分方法については、利息法によっております。

(2)リース取引に関する会計基準適用初年度開始後のファイナンス・リース取引に係る注記

①所有権移転ファイナンス・リース取引

該当事項はありません。

②所有権移転外ファイナンス・リース取引

・リース資産の内容：

有形固定資産

主として、アミューズメント施設運営事業におけるアミューズメント施設機器であります。

・リース資産の減価償却の方法：

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。なお、リース契約上に残存保証の取決めのある場合においては、当該残価補償額を残存価額としております。

(3)オペレーティング・リース取引

①未経過リース料

	前連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位：百万円	**当連結会計年度** **(2009年4月1日~2010年3月31日)** 単位：百万円	**当連結会計年度** **(2009年4月1日~2010年3月31日)** 単位：千米ドル
1年以内	225	**234**	**2,521**
1年超	790	**581**	**6,255**
合計	1,015	**816**	**8,777**

(減損損失について)

リース資産に配分された減損損失はありません。

10. 金融商品関係

(1)当連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

①金融商品の状況に関する事項

(1)金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金の運用を原則として元本の償還及び利息の支払いについて確実性の高い金融商品によるものとし、安全性・流動性(換金性、市場性)・収益性を考慮して行っております。

また、資金調達については銀行等金融機関からの借入により行っております。

デリバティブ取引は、外貨建取引の為替変動リスクおよび借入金、貸付金、利付債券等の金利変動リスクを回避するためにのみ利用し、投機目的による取引は行わない方針としております。

（2）金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、取引先の信用リスクに晒されています。当該リスクに関しては、取引の重要度に応じて、適宜与信管理に関する定め等を設け、取引先ごとに債権の期日管理および残高管理を行うとともに、重要な取引先の信用状況について定期的に把握することとしております。

当社が、投資有価証券として保有している株式は、主に業務上の関係を有する上場企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、四半期ごとに時価を確認し、適宜取締役会に報告されております。

営業債務である支払手形及び買掛金については、その支払期日が一年以内となっております。

借入金のうち、短期借入金は主に運転資金に係る資金調達であり、長期借入金は主に長期運転資金および設備投資資金に係る資金調達です。

また、営業債務や借入金は流動性リスクに晒されていますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰り計画を作成するなどの方法により管理しております。

（3）金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

該当事項はありません。

②金融商品の時価等に関する事項

2010年3月31日における連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

	単位：百万円			単位：千米ドル		
	貸借対照表計上額	時価	差額	貸借対照表計上額	時価	差額
（1）現金及び預金	29,865	29,865	—	321,136	321,136	—
（2）受取手形及び売掛金	6,288	6,288	—	67,621	67,621	—
（3）差入保証金	5,266	5,056	(210)	56,633	54,368	(2,264)
資産計	41,421	41,210	(210)	445,390	443,125	(2,264)
（1）支払手形及び買掛金	3,477	3,477	—	37,389	37,389	—
（2）短期借入金	13,211	13,211	—	142,058	142,058	—
（3）長期借入金	4,355	4,377	22	46,835	47,067	231
負債計	21,044	21,065	22	226,283	226,515	231

（注1）金融商品の時価の算定に関する事項

資産

（1）現金及び預金、並びに (2) 受取手形及び売掛金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。

（3）差入保証金

差入保証金の時価については、将来返還される金額を回収期間に応じた国債利回りで割り引いて算定する方法によっております。

負債

（1）支払手形及び買掛金、並びに（2）短期借入金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。

（3）長期借入金

長期借入金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっております。
固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

（注2）満期のある金銭債権の連結決算日後の償還予定額

	単位：百万円				単位：千米ドル			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
（1）現金及び預金	29,865	—	—	—	321,136	—	—	—
（2）受取手形及び売掛金	6,288	—	—	—	67,621	—	—	—
（3）差入保証金	851	3,115	868	381	9,151	33,499	9,339	4,105
合計	37,005	3,115	868	381	397,908	33,499	9,339	4,105

（追加情報）

当会計年度より、「金融商品に関する会計基準」（企業会計基準第10号 2008年3月10日）および「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第19号 2008年3月10日）を適用しております。

11. 有価証券関係

(1)前連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

①その他有価証券で時価のあるもの(2009年3月31日現在)

区分	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1)株式	39	76	37
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	39	76	37
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1)株式	335	285	(50)
(2)債権	—	—	—
(3)その他	—	—	—
合計	335	285	(50)

(注)株式の減損に当たっては、回復可能性があると認められる場合を除き、当連結会計年度末における時価が取得原価の50%以下に下落したときに減損処理を行っております。
また、回復可能性があると認められる場合を除き、当連結会計年度末における時価の下落率が取得原価の30%以上50%未満であるときは、過去一定期間における時価と取得原価との乖離状況等保有有価証券の時価水準を把握するとともに、発行体の公表財務諸表ベースでの各種財務諸表比率の検討等により、総合的に判断して減損処理を行っております。

②前連結会計年度中に売却したその他有価証券

売却損益の合計額の金額の重要性が乏しいため、記載を省略しております。

③時価評価されていない主な有価証券の内容および連結貸借対照表計上額(2009年3月31日現在)

その他有価証券

非上場株式	511百万円
投資事業有限責任組合およびそれに類する組合等への出資	42百万円

(2)当連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

①その他有価証券で時価のあるもの(2009年3月31日現在)

区分	単位:百万円			単位:千米ドル		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの						
(1)株式	**123**	**78**	**44**	**1,322**	**841**	**481**
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
合計	**123**	**78**	**44**	**1,322**	**841**	**481**
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
(1)株式	**284**	**309**	**(24)**	**3,055**	**3,323**	**(268)**
(2)債権	—	—	—	—	—	—
(3)その他	—	—	—	—	—	—
合計	**284**	**309**	**(24)**	**3,055**	**3,323**	**(268)**

(注)株式の減損に当たっては、回復可能性があると認められる場合を除き、当連結会計年度末における時価が取得原価の50%以下に下落したときに減損処理を行っております。
また、回復可能性があると認められる場合を除き、当連結会計年度末における時価の下落率が取得原価の30%以上50%未満であるときは、過去一定期間における時価と取得原価との乖離状況等保有有価証券の時価水準を把握するとともに、発行体の公表財務諸表ベースでの各種財務諸表比率の検討等により、総合的に判断して減損処理を行っております。

②当連結会計年度中に売却したその他有価証券

該当事項はありません。

12. 退職給付関係

(1)採用している退職給付制度の概要

当社および一部の連結子会社は、確定給付型の制度として、適格退職年金制度および退職一時金制度を設けております。また、一部の在外連結子会社におきましては、確定拠出型制度を設けております。

(2)退職給付債務に関する事項

	前連結会計年度 (2009年3月31日現在) 単位:百万円	**当連結会計年度 (2010年3月31日現在)** 単位:百万円	**当連結会計年度 (2010年3月31日現在)** 単位:千米ドル
A. 退職給付債務	(2,411)	**(2,699)**	**(29,027)**
B. 年金資産	692	**915**	**9,848**
C. 未積立退職給付債務(A+B)	(1,719)	**(1,783)**	**(19,178)**
D. 会計基準変更時差異の未処理額	220	**184**	**1,980**
E. 未認識数理計算上の差異	326	**211**	**2,270**
F. 連結貸借対照表計上額純額(C+D+E)	(1,171)	**(1,388)**	**(14,928)**
G. 前払費用	—	**0**	**5**
H. 退職給付引当金(F−G)	(1,171)	**(1,388)**	**(14,933)**

(注)一部の子会社は、退職給付の算定にあたり簡便法を採用しております。

(3)退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日) 単位:百万円	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)** 単位:百万円	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)** 単位:千米ドル
A. 勤務費用	203	**234**	**2,519**
B. 利息費用	27	**30**	**327**
C. 期待運用収益	(20)	**(17)**	**(186)**
D. 会計基準変更時差異の費用処理額	36	**36**	**396**
E. 数理計算上の差異の費用処理額	40	**69**	**747**
F. 退職給付費用(A+B+C+D+E)	288	**353**	**3,804**

前連結会計年度

(注)1. 上記退職給付費用以外に、一部の在外連結子会社において、確定拠出型の退職給付費用として21百万円を計上しております。
2. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、A.勤務費用に計上しております。

当連結会計年度

(注)1. 上記退職給付費用以外に、一部の在外連結子会社において、確定拠出型の退職給付費用として20百万円(221千米ドル)を計上しております。
2. 前連結会計年度と同じ

(4)退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	前連結会計年度 (2008年4月1日~2009年3月31日)	**当連結会計年度 (2009年4月1日~2010年3月31日)**
A. 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
B. 割引率	1.5%	1.5%
C. 期待運用収益率	2.5%	2.5%
D. 数理計算上の差異の処理年数	9年 (発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法により、翌連結会計年度から費用処理することとしております。)	9年 前連結会計年度と同じ処理方法
E. 会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年

財務セクション

13. 税効果会計関係

(1)繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度（2009年3月31日現在） 単位：百万円	**当連結会計年度（2010年3月31日現在）** 単位：百万円	**当連結会計年度（2010年3月31日現在）** 単位：千米ドル
（繰延税金資産）			
貸倒引当金	334	**447**	**4,807**
賞与引当金損	714	**514**	**5,530**
退職給付引当金	475	**562**	**6,043**
役員退職慰労引当金	165	**166**	**1,791**
返品調整引当金	127	**49**	**531**
たな卸資産	1,423	**2,136**	**22,972**
前払費用	213	**365**	**3,929**
繰越欠損金	342	**—**	**—**
連結子会社の繰越欠損金等	1,919	**1,124**	**12,094**
関係会社株式	225	**224**	**2,415**
減価償却費	271	**179**	**1,930**
減損損失	436	**384**	**4,134**
法人税等控除額	401	**170**	**1,832**
その他	1,436	**1,491**	**16,041**
小計	8,487	**7,817**	**84,055**
評価性引当金額	(3,458)	**(2,679)**	**(28,813)**
繰延税金資産の合計	5,029	**5,137**	**55,241**
（繰延税金負債）			
在外子会社たな卸資産	(1,073)	**(643)**	**(6,918)**
その他	(61)	**(12)**	**(130)**
繰延税金負債の合計	(1,135)	**(655)**	**(7,048)**
繰延税金資産の純額	3,894	**4,482**	**48,193**
連結貸借対照表との関係は以下のとおりであります。			
流動資産ー繰延税金資産	2,712	**3,204**	**34,460**
固定資産ー繰延税金資産	1,425	**1,339**	**14,407**
流動負債ー繰延税金負債	(243)	**(58)**	**(629)**
固定負債ー繰延税金負債	—	**(4)**	**(45)**
合計	3,894	**4,482**	**48,193**

(2)法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2009年3月31日現在)	**当連結会計年度 (2010年3月31日現在)**
	単位:%	単位:%
法定実効税率	40.6	**40.6**
(調整)		
評価性引当金額の減少に係る項目	(2.6)	**47.7**
法人税等控除額	(3.3)	**12.8**
のれん償却額	1.5	**8.6**
海外連結子会社の適用税率差	(2.2)	**(2.7)**
交際費等の永久差異	2.9	**3.2**
留保利益の税効果	(0.4)	**(5.1)**
連結上の消去等に係る項目	0.2	**(14.6)**
移転価格所得移転の所得調整	—	**(110.1)**
移転価格相互協議税額等還付額	—	**(75.0)**
その他	(1.5)	**1.8**
税効果会計適用後の法人税等の負担率	35.2	**(92.8)**

14. 企業結合

前連結会計年度(2008年4月1日〜2009年3月31日)

(パーチェス法適用)

(1)被取得企業の名称及び事業の内容、企業結合を行った主な理由、企業結合日、企業結合の法的形式、結合後企業の名称及び取得した議決権比率

①被取得企業の名称及び事業の内容　被取得企業の名称: 株式会社ケーツー
被取得企業の事業の内容:コンシューマ用ゲームソフト事業(家庭用ゲームソフトの開発)

②企業結合を行った主な理由
今後の成長戦略を推進するためには、当社のコア・コンピタンス(中核競争力)である開発部門の拡充が不可欠でありますが、当社からのゲーム開発受注で実績、信頼のある株式会社ケーツーを完全子会社化することによって効率的、機動的な開発展開を図るとともに、同社と連携を深めた事業戦略によりグループ全体の企業価値を高めることを目的としております。

③企業結合日　2008年5月1日

④企業結合の法的形式　株式交換

⑤結合後企業の名称　結合後企業の名称に変更はありません。

⑥取得した議決権比率　100%

(2)連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間
2008年4月1日から2009年3月31日まで

(3)被取得企業の取得原価及びその内訳
取得の対価
株式会社カプコンの普通株式　655百万円

(4)株式の種類別の交換比率及びその算定方法並びに交付株式数及びその評価

①株式の種類別の交換比率
株式会社カプコンの普通株式3,362株　株式会社ケーツーの普通株式1株

②交換比率の算定方法
第三者機関に株式交換比率の算定を依頼し、提出された報告書に基づき当事者間で協議のうえ、算定しております。

③交付株式数及びその評価額
交付株式数　201,720株　交付株式評価額　655百万円

(5)発生したのれん又は負ののれんの金額、発生原因、償却の方法及び償却期間

①のれんの金額　537百万円

②発生原因
取得原価が純資産を上回ったため、その差額をのれんとして認識しております。

③償却の方法及び償却期間
3年間にわたり均等償却

当連結会計年度(2009年4月1日〜2010年3月31日)

該当事項はありません。

15. 賃貸等不動産関係

重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(追加情報)

当会計年度より、「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第20号 平成20年11月28日)及び「賃貸不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第23号 平成20年11月28日)を適用しております。

16. セグメント情報

(1)事業の種類別セグメント情報

①前連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

単位:百万円

	コンシューマ用ゲームソフト事業	アミューズメント施設運営事業	業務用機器販売事業	コンテンツエキスパンション事業	その他事業	計	消去または全社	連結
Ⅰ　売上高および営業損益								
売上高								
(1)外部顧客に対する売上高	62,892	13,509	8,023	4,628	2,824	91,878	(—)	91,878
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	—	—	7	—	—	7	(7)	—
計	62,892	13,509	8,031	4,628	2,824	91,885	(7)	91,878
営業費用	46,499	13,285	6,272	4,859	1,770	72,687	4,572	77,259
営業利益または営業損失	16,392	224	1,758	(230)	1,053	19,198	(4,579)	14,618
Ⅱ　資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	46,602	11,595	6,171	6,342	2,436	73,148	33,062	106,210
減価償却費	864	2,050	229	348	242	3,736	406	4,143
減損損失	866	280	—	—	—	1,146	—	1,146
資本的支出	434	1,172	50	70	38	1,765	1,140	2,906

(注)1. 事業区分は、内部管理上採用している区分によっております。
2. 各事業の主な製品および事業内容
(1)コンシューマ用ゲームソフト事業 ……………… 家庭用ゲームソフトの開発・販売事業およびオンラインゲームの開発・運営事業
(2)アミューズメント施設運営事業………………… アミューズメント施設の運営事業
(3)業務用機器販売事業・………………………… 業務用ゲーム機器、IC基板等の開発・製造・販売事業
(4)コンテンツエキスパンション事業……………… 携帯電話向けコンテンツの開発・配信および液晶表示基盤の開発・製造・販売事業
(5)その他事業…………………………………… ライセンス事業、その他
3. 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は4,579百万円であり、その主なものは、管理部門に係る費用であります。
4. 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は33,359百万円であり、その主なものは、余資運用資金(現金及び預金、有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)および管理部門に係る資産であります。
5. 減価償却費および資本的支出には、長期前払費用と同費用に係る償却費が含まれております。
6. 会計方針の変更
(連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱いの適用)
「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度から、「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 平成18年5月17日)を適用しております。
この結果、従来の方法によった場合にくらべ、コンテンツエキスパンション事業について営業利益が299百万円、資産が791百万円減少しております。

②当連結会計年度(2009年4月1日～2010年3月31日)

単位:百万円

	コンシューマ用ゲームソフト事業	アミューズメント施設運営事業	業務用機器販売事業	コンテンツエキスパンション事業	その他事業	計	消去または全社	連結
Ⅰ　売上高および営業損益								
売上高								
(1)外部顧客に対する売上高	**44,015**	**11,985**	**2,280**	**5,819**	**2,736**	**66,837**	**(—)**	**66,837**
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**(—)**	**—**
計	**44,015**	**11,985**	**2,280**	**5,819**	**2,736**	**66,837**	**(—)**	**66,837**
営業費用	**36,168**	**11,394**	**2,483**	**5,310**	**1,639**	**56,996**	**4,253**	**61,250**
営業利益または営業損失	**7,846**	**590**	**(203)**	**509**	**1,097**	**9,840**	**(4,253)**	**5,587**
Ⅱ　資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	**31,257**	**9,797**	**3,241**	**4,339**	**2,221**	**50,857**	**35,764**	**86,621**
減価償却費	**509**	**1,744**	**136**	**239**	**228**	**2,859**	**509**	**3,368**
減損損失	**—**	**161**	**47**	**9**	**—**	**218**	**5**	**223**
資本的支出	**543**	**800**	**59**	**83**	**249**	**1,736**	**469**	**2,205**

	コンシューマ用ゲームソフト事業	アミューズメント施設運営事業	業務用機器販売事業	コンテンツエキスパンション事業	その他事業	計	消去または全社	連結
	単位:千米ドル							
Ⅰ 売上高および営業損益								
売上高								
(1)外部顧客に対する売上高	**473,282**	**128,876**	**24,520**	**62,576**	**29,424**	**718,681**	**(—)**	**718,681**
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**(—)**	**—**
計	**473,282**	**128,876**	**24,520**	**62,576**	**29,424**	**718,681**	**(—)**	**718,681**
営業費用	**388,907**	**122,525**	**26,705**	**57,097**	**17,628**	**612,864**	**45,738**	**658,602**
営業利益または営業損失	**84,375**	**6,351**	**(2,184)**	**5,478**	**11,795**	**105,817**	**(45,738)**	**60,078**
Ⅱ 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出								
資産	**336,106**	**105,349**	**34,855**	**46,656**	**23,891**	**546,859**	**384,559**	**931,418**
減価償却費	**5,474**	**18,760**	**1,471**	**2,577**	**2,461**	**30,745**	**5,475**	**36,220**
減損損失	**—**	**1,739**	**515**	**98**	**—**	**2,353**	**54**	**2,408**
資本的支出	**5,847**	**8,611**	**636**	**895**	**2,683**	**18,674**	**5,043**	**23,717**

(注)1. 前連結会計年度と同じ
2. 前連結会計年度と同じ
3. 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は4,253百万円(45,738千米ドル)であり、その主なものは、管理部門に係る費用であります。
4. 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は35,872百万円(385,721千米ドル)であり、その主なものは、余資運用資金(現金及び預金、有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)および管理部門に係る資産であります。
5. 前連結会計年度と同じ

(2)所在地別セグメント情報

①前連結会計年度(2008年4月1日～2009年3月31日)

	日本	北米	欧州	その他の地域	計	消去または全社	連結
	単位:百万円						
Ⅰ 売上高および営業損益							
売上高							
(1)外部顧客に対する売上高	54,193	21,851	14,167	1,665	91,878	(—)	91,878
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	9,238	3,012	—	33	12,283	(12,283)	—
計	63,431	24,863	14,167	1,698	104,161	(12,283)	91,878
営業費用	50,232	20,809	12,611	1,333	84,987	(7,727)	77,259
営業利益	13,198	4,054	1,556	365	19,174	(4,555)	14,618
Ⅱ 資産	50,922	19,320	10,597	1,214	82,055	24,155	106,210

(注)1. 国または地域の区分は、地理的近接度によっております。
2. 本邦以外の区分に属する主な国または地域
(1)北米………………アメリカ合衆国
(2)欧州………………ヨーロッパ諸国
(3)その他地域………アジア、その他
3. 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は4,579百万円であり、その主なものは、管理部門に係る費用であります。
4. 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は33,359百万円であり、その主なものは、余資運用資金(現金及び預金、有価証券)、長期投資資金(投資有価証券)および管理部門に係る資産であります。
5. 会計方針の変更
(連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱いの適用)
「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度から、「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 平成18年5月17日)を適用しております。
この結果、従来の方法によった場合にくらべ、北米地域について営業利益が299百万円、資産が791百万円減少しております。

②当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）

	日本	北米	欧州	その他の地域	計	消去または全社	連結
				単位：百万円			
Ⅰ 売上高および営業損益							
売上高							
（1）外部顧客に対する売上高	**47,269**	**10,825**	**7,813**	**928**	**66,837**	**(—)**	**66,837**
（2）セグメント間の内部売上高または振替高	**6,690**	**1,717**	**119**	**54**	**8,581**	**(8,581)**	**—**
計	**53,960**	**12,543**	**7,933**	**982**	**75,419**	**(8,581)**	**66,837**
営業費用	**42,185**	**14,615**	**7,796**	**828**	**65,426**	**(4,176)**	**61,250**
営業利益	**11,775**	**(2,072)**	**136**	**153**	**9,992**	**(4,405)**	**5,587**
Ⅱ 資産	**41,632**	**6,431**	**4,841**	**734**	**53,640**	**32,981**	**86,621**

	日本	北米	欧州	その他の地域	計	消去または全社	連結
				単位：千米ドル			
Ⅰ 売上高および営業損益							
売上高							
（1）外部顧客に対する売上高	**508,277**	**116,403**	**84,021**	**9,978**	**718,681**	**(—)**	**718,681**
（2）セグメント間の内部売上高または振替高	**71,944**	**18,469**	**1,280**	**583**	**92,277**	**(92,277)**	**—**
計	**580,222**	**134,873**	**85,301**	**10,562**	**810,959**	**(92,277)**	**718,681**
営業費用	**453,605**	**157,160**	**83,836**	**8,910**	**703,512**	**(44,909)**	**658,602**
営業利益	**126,616**	**(22,287)**	**1,465**	**1,652**	**107,446**	**(47,367)**	**60,078**
Ⅱ 資産	**447,665**	**69,152**	**52,057**	**7,902**	**576,778**	**354,640**	**931,418**

（注）1. 前連結会計年度と同じ
2. 前連結会計年度と同じ
3. 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は4,253百万円（45,738千米ドル）であり、その主なものは、管理部門に係る費用であります。
4. 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は35,872百万円（385,721千米ドル）であり、その主なものは、余資運用資金（現金及び預金、有価証券）、長期投資資金（投資有価証券）および管理部門に係る資産であります。

（3）海外売上高

①前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）

	北米	欧州	その他の地域	計
		単位：百万円		
Ⅰ 海外売上高	22,463	13,197	3,060	38,721
Ⅱ 連結売上高				91,878
Ⅲ 連結売上高に占める海外売上高の割合	24.4%	14.4%	3.3%	42.1%

（注）1. 国または地域の区分は、地理的近接度によっております。
2. 各区分に属する主な国または地域
（1）北米………………アメリカ合衆国
（2）欧州………………ヨーロッパ諸国
（3）その他の地域……アジア、その他
3. 海外売上高は、当社および連結子会社の本邦以外の国または地域における売上高の合計額（ただし、連結会社間の内部売上高を除く。）であります。

②当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）

	北米	欧州	その他の地域	計
		単位：百万円		
Ⅰ 海外売上高	**11,773**	**7,014**	**2,331**	**21,120**
Ⅱ 連結売上高				**66,837**
Ⅲ 連結売上高に占める海外売上高の割合	**17.6%**	**10.5%**	**3.5%**	**31.6%**

	単位：千米ドル			
	北米	欧州	その他の地域	計
Ⅰ　海外売上高	**126.597**	**75,429**	**25,071**	**227,098**
Ⅱ　連結売上高				**718,681**
Ⅲ　連結売上高に占める海外売上高の割合	**17.6%**	**10.5%**	**3.5%**	**31.6%**

（注）1. 前連結会計年度と同じ
2. 前連結会計年度と同じ
3. 前連結会計年度と同じ

17. 関連当事者との取引

（1）前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）

該当事項はありません。

（2）当連結会計年度（2009年4月1日～2010年3月31日）

該当事項はありません。

18. 1株当たり情報

	前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）	**当連結会計年度（2009年4月1日~2010年3月31日）**	**当連結会計年度（2009年4月1日~2010年3月31日）**
	単位：円	単位：円	単位：米ドル
1株当たり純資産額	961.38	**913.18**	**9.82**
1株当たり当期純利益金額	130.98	**35.71**	**0.38**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	120.41	**35.64**	**0.38**

（注）1. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度（2009年3月31日現在）	**当連結会計年度（2010年3月31日現在）**	**当連結会計年度（2010年3月31日現在）**
	単位：百万円	単位：百万円	単位：千米ドル
純資産の部の合計額	59,349	**53,956**	**580,179**
純資産の部の合計額から控除する金額	—	**—**	**—**
普通株式に係る期末の純資産額	59,349	**53,956**	**580,179**
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数（千株）	61,733	**59,086**	**59,086**

2. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度（2008年4月1日～2009年3月31日）	**当連結会計年度（2009年4月1日~2010年3月31日）**	**当連結会計年度（2009年4月1日~2010年3月31日）**
	単位：百万円	単位：百万円	単位：千米ドル
1株当たり当期純利益金額			
当期純利益	8,063	**2,167**	**23,308**
普通株主に帰属しない金額	—	**—**	**—**
普通株式に係る当期純利益	8,063	**2,167**	**23,308**
普通株式の期中平均株式数（千株）	61,561	**60,707**	**60,707**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額			
当期純利益調整額	6	**0**	**3**
（うち支払利息（税額相当額控除後））	—	**—**	**—**
（うち社債管理手数料（税額相当額控除後））	6	**0**	**3**
普通株式増加数（千株）	5,458	**119**	**119**
（うち転換社債（千株））	5,458	**119**	**119**
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含まれなかった潜在株式の概要	—	**—**	**—**

財務セクション

19. 重要な後発事象

前連結会計年度 (2008年4月1日〜2009年3月31日)	**当連結会計年度** **(2009年4月1日~2010年3月31日)**
当社は、平成21年7月30日開催の取締役会において、会社法165条第3項の規定により読み替えて適用される同法156条第1項の規定に基づき、自己株式の取得に係る事項を決議いたしました。その概要は下記のとおりであります。 (1)取得の内容 ①取得する株式の種類　普通株式 ②取得する株式の総数　300万株(上限) ③株式取得価額総額　55億円(上限) ④取得期間　平成21年8月1日から 平成21年8月31日まで ⑤取得方法　市場買付 (2)取得の目的 経営環境の変化に対応して、機動的な資本政策を遂行するため。	該当事項はありません。

20. 社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	前期末残高(百万円)	当期末残高(百万円)	利率(%)	担保	償還期限
株式会社カプコン(注)1	2009年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債	2004年10月8日	400	—	—	無担保	2009年10月8日
合計	—	—	400	—	—	—	—

会社名	銘柄	発行年月日	前期末残高(千米ドル)	当期末残高(千米ドル)	利率(%)	担保	償還期限
株式会社カプコン(注)1	2009年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債	2004年10月8日	4,301	—	—	無担保	2009年10月8日
合計	—	—	4,301	—	—	—	—

(注)1. 新株引受権付社債に関する記載は次のとおりであります。

発行すべき株式の内容	新株予約権の発行価額	株式の発行価格(円)	発行価額の総額(百万円)	新株予約権の行使により発行した株式の発行価額の総額(百万円)	新株予約権の付与割合(%)	新株予約権の行使期間	代用払込に関する事項
株式会社カプコン普通株式	無償	1,217	11,500	400	100	2004年10月15日〜2009年10月2日	(注)

発行すべき株式の内容	新株予約権の発行価額	株式の発行価格(米ドル)	発行価額の総額(千米ドル)	新株予約権の行使により発行した株式の発行価額の総額(千米ドル)	新株予約権の付与割合(%)	新株予約権の行使期間	代用払込に関する事項
株式会社カプコン普通株式	無償	13.09	123,655	4,301	100	2004年10月15日〜2009年10月2日	(注)

(注) 本新株予約権付社債の社債権者が本新株予約権を行使したときは、本社債の金額の償還に代えて当該本新株予約権の行使に際して払込をなすべき額の金額を払込とする請求があったものとみなす。

21. 借入金等明細表

区分	前期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	15,055	12,500	0.7	—
1年以内返済予定の長期借入金	711	711	1.4	—
1年以内返済予定のリース債務	492	578	2.3	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	5,067	4,355	1.2	2011年4月1日～2014年6月2日
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	833	459	2.3	2011年4月1日～2016年2月29日
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	22,160	18,605	—	—

区分	前期末残高 (千米ドル)	当期末残高 (千米ドル)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	161,887	134,408	0.7	—
1年以内返済予定の長期借入金	7,649	7,649	1.4	—
1年以内返済予定のリース債務	5,301	6,219	2.3	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	54,485	46,835	1.2	2011年4月1日～2014年6月2日
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	8,960	4,943	2.3	2011年4月1日～2016年2月29日
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	238,283	200,057	—	—

(注)1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。
2. 長期借入金およびリース債務(1年以内に返済のものを除く。)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	3,711	499	144	0
リース債務	373	71	10	3

	1年超2年以内 (千米ドル)	2年超3年以内 (千米ドル)	3年超4年以内 (千米ドル)	4年超5年以内 (千米ドル)
長期借入金	39,907	5,368	1,551	7
リース債務	4,017	769	108	40

22. その他

当連結会計年度における各四半期連結会計期間に係る売上高基準

	第1四半期 (2009年4月1日～ 2009年6月30日)	第2四半期 (2009年7月1日～ 2009年9月30日)	第3四半期 (2009年10月1日～ 2009年12月31日)	第4四半期 (2010年1月1日～ 2010年3月31日)
売上高(百万円)	19,497	19,394	11,094	16,850
税金等調整前四半期純利益(損失)金額(百万円)	4,126	1,344	(4,979)	632
四半期純利益(損失)金額(百万円)	2,230	736	(1,235)	435
1株当たり四半期純利益(損失)金額(円)	36.08	12.06	(20.39)	7.34

	第1四半期 (2009年4月1日～ 2009年6月30日)	第2四半期 (2009年7月1日～ 2009年9月30日)	第3四半期 (2009年10月1日～ 2009年12月31日)	第4四半期 (2010年1月1日～ 2010年3月31日)
売上高(千米ドル)	209,655	208,543	119,298	181,183
税金等調整前四半期純利益(損失)金額(千米ドル)	44,371	14,454	(53,542)	6,805
四半期純利益(損失)金額(千米ドル)	23,987	7,917	(13,282)	4,686
1株当たり四半期純利益(損失)金額(米ドル)	0.39	0.13	(0.22)	0.08

和文アニュアルレポートの作成と監査上の位置付けについて

当社は、当社の事業概要および連結財務諸表を含む財務内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成しておりますが、年次報告書の開示の公平性を考慮し、英文アニュアルレポートを和訳した和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供しております。

また、和文アニュアルレポートに関しましては、英文と和文との表現に相違がないよう留意するとともに、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表につきましては、監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しております。なお当該和訳は当社の責任において行ったものであり、あらた監査法人の査閲は受けておりません。

(2010年3月31日現在)

本社

東京支店

研究開発ビル

会社の紹介

商号	株式会社カプコン
設立年月日	1979年5月30日
創業年月日	1983年6月11日
主要な事業内容	1. 家庭用テレビゲームソフトの企画、開発、販売 2. 業務用ゲーム機器の企画、開発、製造、販売 3. アミューズメント施設の運営
資本金	33,239百万円
決算期	3月31日
従業員数	連結1,930名・単体1,620名

主要な事業所

本社	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号 TEL:06-6920-3600 FAX:06-6920-5100
研究開発ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目2番8号 TEL:06-6920-7600 FAX:06-6920-7698
東京支店	〒163-0425 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 TEL:03-3340-0710 FAX:03-3340-0711
上野事業所	〒518-1155 三重県伊賀市治田3902番地 TEL:0595-20-2030 FAX:0595-20-2044

主要な子会社

- **カプコンU.S.A., INC.**
  800 Concar Drive, Suite 300 San Mateo,
  California 94402 U.S.A.
  TEL:1-650-350-6500 FAX:1-650-350-6655
  http://www.capcom.com/
  資本金:159,949千米ドル
  事業内容:持株会社・米国子会社の管理
- **カプコン・エンタテイメント, INC.**
  800 Concar Drive, Suite 300 San Mateo,
  California 94402 U.S.A.
  TEL:1-650-350-6500 FAX:1-650-350-6655
  資本金:2,000千米ドル
  事業内容:家庭用ゲームソフトの開発、販売
- **カプコン・インタラクティブ, INC.**
  10960 Wilshire Blvd. Suite 1500, Los Angeles,
  CA 90024 U.S.A.
  TEL:1-310-943-5470 FAX:1-310-943-5489
  http://www.capcommobile.com/
  資本金:0千米ドル
  事業内容:携帯電話向けコンテンツの配信
- **カプコン・インタラクティブ・カナダ, INC.**
  405 The West Mall Suite 810
  Toronto ON, M9C 5J1, Canada
  TEL:+1-647-788-1600 FAX:+1-647-788-1601
  資本金:0千カナダドル
  事業内容:携帯電話向けコンテンツの開発および配信
- **株式会社カプトロン**
  〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
  TEL:06-6920-3626 FAX:06-6920-5126
  資本金:1,640百万円
  事業内容:不動産の賃貸および管理
- **カプコンアジアCO., LTD.**
  Units 1510-1511, North Tower Concordia Plaza,
  No.1 Science Museum Road,
  Tsimshatsui East, Kowloon, Hong Kong
  TEL:852-2366-1001 FAX:852-2366-1985
  http://www.capcomasia.com.hk/
  資本金:21,500千香港ドル
  事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **株式会社ケーツー**
  〒531-0072 大阪市北区豊崎五丁目6番10号 商業ビル7F
  TEL:06-4802-4557 FAX:06-4802-4559
  http://www.kei-two.co.jp/
  資本金:3百万円
  事業内容:家庭用ゲームソフトの開発
- **カプコン・エンタテイメント・コリアCO., LTD.**
  Dong IL Highvill Office 410 1542-1
  Seocho-dong Seocho-gu, Seoul, 137-872, Korea
  TEL:82-2-525-2160 FAX:82-2-525-2161
  http://www.capcomkorea.com/
  資本金:1,000百万ウォン
  事業内容:家庭用ゲームソフトの販売、オンラインゲームの開発および運営
- **株式会社エンターライズ**
  〒110-0016 東京都台東区台東二丁目5番1号 NOEビル
  TEL:03-5812-8725 FAX:03-5812-8731
  http://www.enterrise.co.jp/
  資本金:30百万円
  事業内容:遊技機等の開発、製造および販売
- **株式会社ダレット**
  〒163-0426 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号
  新宿三井ビル
  TEL:03-3340-0696 FAX:03-3340-0655
  http://www.daletto.co.jp/
  資本金:1,090百万円
  事業内容:オンラインポータルサイトの運営
- **CE・ヨーロッパLTD.**
  9th Floor, 26-28 Hammersmith Grove,
  London W6 7HA, U.K.
  TEL:44-20-8846-2550 FAX:44-20-8741-4176
  http://www.capcom-europe.com/
  資本金:1,000千英ポンド
  事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **CEG・インタラクティブ・エンタテイメントGmbH**
  Barmbeker Str.4b 22303 Hamburg Germany
  TEL:49-40-6965-620 FAX:49-40-6965-6222
  資本金:25千ユーロ
  事業内容:家庭用ゲームソフトの販売
- **カプコン・エンタテイメント・フランス SAS**
  30 bis, rue du Viel Abreuvoir
  78100 SAINT GERMAIN EN LAYE France
  TEL:+33 1 30 61 86 61 FAX:+33 1 39 73 16 15
  資本金:37千ユーロ
  事業内容:家庭用ゲームソフトの販売

オリジナルコンテンツを次々と創造し、日本の「カプコン」から、世界の「CAPCOM」へと飛躍。

1979〜1989

1979年5月　電子応用ゲーム機器の開発および販売を目的として、大阪府松原市にアイ・アール・エム株式会社（資本金1,000万円）を設立。

1981年5月　子会社日本カプセルコンピュータ株式会社を設立。

1981年9月　サンビ株式会社に商号を変更し、本店を大阪府羽曳野市に移転。

1983年6月　販売部門を担当する会社として、大阪市平野区に（旧）株式会社カプコン（資本金1,000万円）を設立。

1983年10月　東京都新宿区に東京支店設置。

1985年8月　米国における当社製品の販売を目的として、カリフォルニア州にカプコン U.S.A., INC.を設立。

1989年1月　（旧）株式会社カプコンを吸収合併。

商号を株式会社カプコンに変更し、本店を大阪市東区に移転。

1989年8月　英国ロンドンに英国駐在員事務所設置。

1983

7月
開発第1号機（メダル）『リトルリーグ』を発売。

10月
メダルゲーム『フィーバーチャンス』を発売。

12月
直営ゲームセンター『アクティ24』をオープン。

1984

5月
業務用テレビゲーム第一弾『バルガス』を発売。

12月
業務用ビデオゲーム『1942』を発売。

1985

5月
業務用ビデオゲーム『戦場の狼』を発売。

9月
業務用ビデオゲーム『魔界村』を発売。

12月
家庭用テレビゲーム第一弾としてファミリーコンピュータ用ソフト『1942』を発売。

1986

6月
ファミリーコンピュータ用ソフト『魔界村』を発売。

9月
ファミリーコンピュータ用ソフト『戦場の狼』を発売。

1987

8月
業務用ビデオゲーム『ストリートファイター』を発売。

12月
ファミリーコンピュータ用ソフト『ロックマン』を発売。

1989

12月
業務用ビデオゲーム『ファイナルファイト』を発売。

2000〜2008

2000年10月　株式を東京証券取引所市場第一部に上場。

2002年11月　英国ロンドンにCE・ヨーロッパLTD.を設立。

2003年2月　ドイツにCEG・インタラクティブ・エンタテイメントGmbHを設立。

2006年6月　海外における携帯電話向けコンテンツの開発・配信を目的として、米国にカプコン・インタラクティブ, INC. を設立し、さらにカプコン・インタラクティブ・カナダ, INC. が、カプコン・インタラクティブ・カナダ, INC.（旧コズミック・インフィニティー，INC.）の全株式を取得し、100%子会社とする。

2006年10月　ドワンゴグループと共同し、ポータルサイト運営会社の株式会社ダレットを設立。

2007年3月　アジアの販売拠点として韓国に100%子会社カプコン・エンターテインメント・コリアCO., LTD. を設立。

カプコン・エンタテイメント, INC. がカプコン・スタジオ8, INC. を吸収合併。

2007年6月　株式会社カプコンが株式会社フラグシップを吸収合併。

2001

1月
プレイステーション2用ソフト『鬼武者』を発売。
プレイステーション2用ソフトとして、初の国内100万本販売を達成。

8月
プレイステーション2用ソフト『デビル メイ クライ』を発売、大ヒットに。

10月
ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。
法廷バトルゲームとして注目を集める。

2002

3月
人気ゲーム『ロックマン エグゼ』を題材にしたテレビアニメがスタート。

3月
ハリウッド映画『バイオハザード』が公開、全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成。

2004

2月
出版事業に進出、第一弾として『鬼武者3』の攻略本を発売。

9月
ハリウッド映画『バイオハザードII アポカリプス』が公開、1億米ドルの興行収入を突破。

10月
第8回CESA GAME AWARDSにおいて『モンスターハンター』が最優秀賞を受賞。

2005

3月
劇場版アニメ『ロックマン エグゼ』が公開。

7月
プレイステーション2用ゲームソフト『戦国BASARA』が発売。
斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。

2006

7月
タカラトミーと共同で、女児向けカードゲーム機『ワンタメ ミュージックチャンネル』を展開。

8月
Xbox 360用ソフト『デッドライジング』を発売。
新型ゲーム機での新作としては異例のミリオンセールスとなる。

12月
Xbox 360用ソフト『ロスト プラネット』を発売。
『デッドライジング』に引き続き、新作では異例の100万本を突破。

当社は創業以来、常にゲーム業界の先駆けとなる作品を創造し、国内外で数々のヒットタイトルを生み出してきました。一世を風靡した対戦格闘ゲーム『ストリートファイターII』、世界的に大ヒットしたサバイバルホラー『バイオハザード』など、独創的なタイトルでカプコンの名を世に知らしめてきました。今後も、より多くの人々に楽しさと感動を提供する企業として躍進してまいります。

1990〜1999

1990年10月 株式を社団法人日本証券業協会へ店頭銘柄として登録。
1991年2月 株式会社ユニカを買収し、100%子会社とする。
1991年12月 株式会社ユニカを株式会社カプトロンに商号変更。
1993年7月 東南アジアの販売拠点として、カプコンアジアCO., LTD.を香港に設立。
1993年10月 株式を大阪証券取引所市場第二部に上場。
1994年5月 上野事業所竣工。
1994年7月 本社ビル竣工。本店を大阪市中央区内平野町に移転。
1995年6月 米国における当社製品の販売拡大を目的として、カプコンU.S.A., INC.を持株会社としたカプコン・エンタテイメント, INC. およびカプコン・デジタル・スタジオ, INC.(2003年5月カプコン・スタジオ8, INC.に社名変更)を設立。
1997年4月 シナリオ制作を中心としたゲームソフトの企画・開発を目的として、株式会社フラグシップを設立。
1999年9月 大阪証券取引所市場第一部に指定替え。

1990

12月
スーパーファミコン用ソフト「ファイナルファイト」を発売。

1991

3月
業務用テレビゲーム『ストリートファイターII』を発売、ストIIブームを巻き起こす。

1992

6月
スーパーファミコン用ソフト『ストリートファイターII』を発売、大ヒットを放つ。

1993

4月
スーパーファミコン用ソフト『ブレス オブ ファイア』を発売。

7月
新潟県下最大のアミューズメント施設「カプコサーカス新潟東店」をオープン。

1994

8月
劇場版アニメ『ストリートファイターII』が公開。

12月
ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。

1995

4月
テレビアニメ『ストリートファイターII V』が放映開始。

1996

3月
プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売、記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。

1999

7月
プレイステーション用ソフト『ディノクライシス』を発売、大ヒットを放つ。

2009/2010〜

2008年5月 簡易株式交換により株式会社ケーツーを完全子会社化。
2008年7月 フランスにカプコンエンタテイメントフランスSAS(CE・ヨーロッパLTD.が株式を100%取得)を設立。
2008年11月 遊技機の開発、設計、製造および販売を目的として、株式会社エンターライズの株式を90%取得。

2007

3月
『モンスターハンターポータブル 2nd』が、PSP用ソフトとして初の国内100万本出荷を達成。

11月
『バイオハザードIII』が公開し、全世界で1億4,700万米ドルの興行収入を突破。

2008

10月
シリーズ初のフルCG映画『バイオハザード ディジェネレーション』が公開、DVD等の製品版は世界で150万本を販売。

2009

2月
ハリウッド映画『ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー』が全世界で公開。

2月
宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判—蘇る真実—』を公演。

3月
愛知県に『プラサカプコン稲沢店』をオープン。

4月
テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。

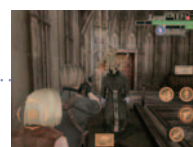
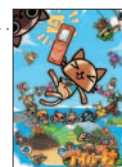
5月
カプコン初のiPhone対応タイトル『バイオハザード ディジェネレーション』を発売。

7月
舞台『戦国BASARA』を公演。

7月
『モンスターハンター3(トライ)』がサードパーティのWii向けタイトルとして初の初回出荷100万本を突破。

10月
「戦国BASARA」より、伊達政宗が宮城県知事選の選挙啓発キャラクターに起用される。

2010

4月
カプコン初のiPad対応タイトル『バイオハザード4 iPad edition』を配信。

8月
カプコン初のソーシャルゲーム『モンハン日記 モバイルアイルー村』を株式会社ディー・エヌ・エー「モバゲータウン」向けに配信。

会社概要

（2010年3月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数 ―― 150,000,000株

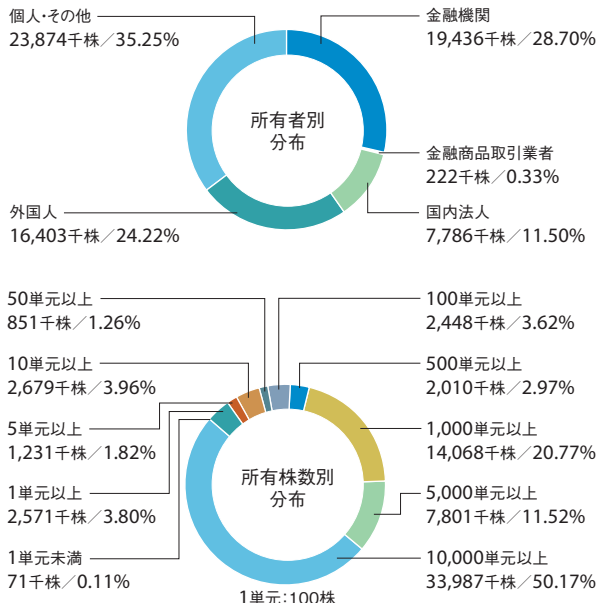
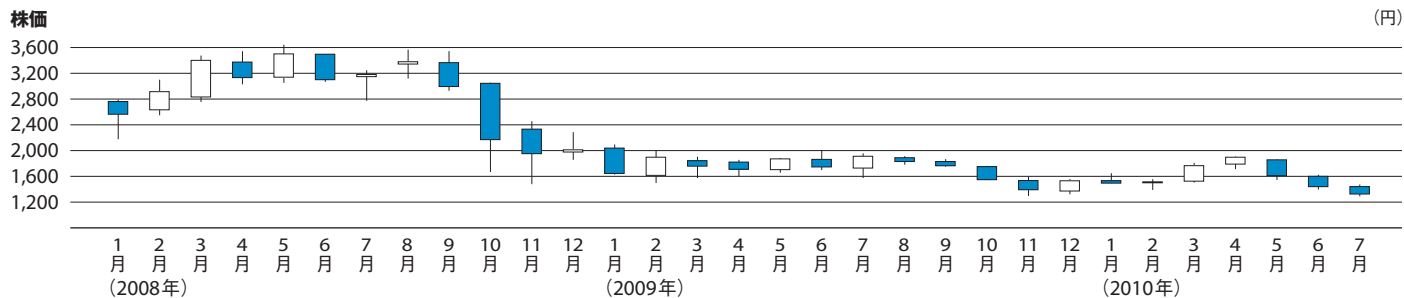
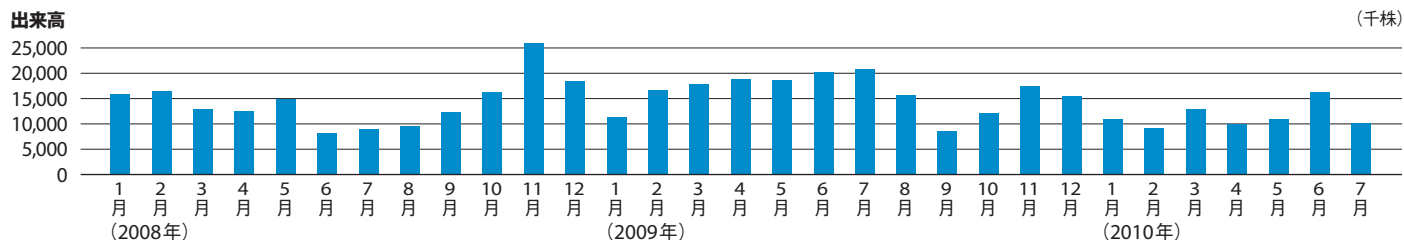
発行済株式の総数 ―― 67,723,244株

株主数 ―― 20,526名

大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	出資比率（%）
有限会社クロスロード	6,771	11.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,154	8.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	5,128	8.68
辻本　憲三	2,006	3.40
辻本　美之	1,669	2.83
辻本　春弘	1,546	2.62
辻本　良三	1,545	2.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	1,527	2.58
辻本　美佐子	895	1.52
メロン バンク エービーエヌ アムロ グローバル カストディ エヌブイ	835	1.41

（注）出資比率については、自己株式数（8,636千株）を控除して算出しております。

株式の分布状況

株価推移

出来高推移

株価・出来高11年推移

	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期
株価（期末）	4,700	3,580	3,470	1,033	1,032	1,047	1,209	1,692	3,400	1,746	1,766
最高値	6,140	4,360 (5,100)	4,460	3,860	1,685	1,246	1,450	2,445	3,490	3,640	2,010
最安値	970	2,935 (2,975)	2,400	999	857	884	1,000	1,110	1,660	1,475	1,297
出来高（合計）	76,522,000	54,022,000	59,785,000	69,891,000	109,458,000	90,897,000	93,992,000	137,965,000	191,793,900	179,636,900	181,065,800

（注1）2000年3月期以前は株式分割後の調整株価で表示しております。
（注2）括弧表示しているものおよび2000年3月期以前は株式会社大阪証券取引所における株価を表示しております。

別冊 最新開発レポート2010

The Art of Play

～未来を切り開くクリエーターたち～

カプコンIRサイトのご案内　http://www.capcom.co.jp/ir/

当社では、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供することを目的として、ホームページを活用したIR活動にも注力しております。カプコンIRサイトでは、株式情報や経営戦略に加え、開発者インタビューやアナリストコンセンサスなど様々な情報提供を行っております。

携帯電話からもIR情報へアクセス　http://2mobile.jp/9697/

当社の業績概況や株式情報が携帯電話から閲覧できるほか、株価の終値や最新のリリース情報も取得できます。QRコード（二次元コード）の読み取りに対応した携帯電話をお持ちの方は、左の画像を読み込むと簡単にアクセスできます。

※ 読み取り方法についてはお手持ちの携帯電話取扱説明書をご覧ください。

株式会社カプコン

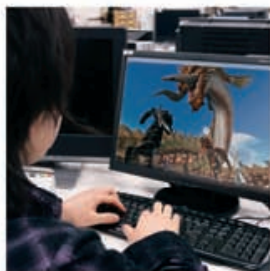
〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL：06-6920-3600　FAX：06-6920-5100

http://www.capcom.co.jp/

最新開発レポート

2010

The Art of Play

～未来を切り開くクリエーターたち～

開発マネジメント

「世界一のゲーム会社」を目指し、世界に挑み続ける

**一つひとつのタイトルのクオリティを高めながら、
10年先に向けて種を蒔く。そのどちらも手を抜かないことが、
世界一のゲーム会社になる条件。**

常務執行役員 開発統括本部長
兼 コンテンツ統括

稲船 敬二

「ロックマン」、「鬼武者」や「デッドライジング」
シリーズの開発に携わるとともに、
2006年に常務執行役員に就任。カプコンの
開発組織づくりや開発戦略を統括。
2010年6月には初監督の映画作品も公開。

「できる!」という思いが、カプコンの未来を創る

ゲーム業界は激しく変化している。その状況下での最大のミッションは、「カプコンを世界一のゲーム会社にすること」だ。それを達成するために、未来を見据え開発の方向性を策定するとともに、自らも率先して『デッドライジング２』をはじめとした十数本におよぶゲーム制作や映画製作、オンライン事業の立ち上げなどのプロジェクトに挑んでいる。

このミッションを成し遂げるためには、様々な困難がつきまとう。多くのクリエーターは、困難に遭遇すると「無理だ」と思い込んでしまうが、そう思った時点で、全てが不可能になってしまう。必要なら、自分たちの能力を向上させればいい、それでも足りなければ、外部のリソースを活用すればいい。「できるんだ」という思いをもって、課題を解決するための方法を考え、スピーディーに判断して取り組んでいくのが真のクリエーターだと考えている。

「未来」を見越して進めてきたオンライン事業

こうして取り組んできたプロジェクトの一つが、2007年に本格参入したオンライン事業だ。技術の進歩や市場の変化に伴い、数年先には「ゲーム＝パッケージ」の時代は終わるかもしれないという仮説を立てて分析した結果、新たなビジネスモデルの確立が急務であることがわかった。現在、パッケージゲームソフト市場が成熟傾向にある一方、オンライン市場は国内外で急速に拡大している。

オンライン市場では、これまでのゲーム制作のノウハウは通用しない。会員のニーズにいかに応えるかが重要であり、そのためのサービスの質が厳しく問われる。国内でサービスのノウハウを確立しながら2008年9月には韓国、2010年1月には台湾で事業を開始。現地の運営会社をパートナーに、アジア、特に中国を視野に入れ、準備を進めている。

よりハングリーに、よりロジカルに

海外のゲームクリエーターたちは、名声と収入を得るため、ハングリー精神が旺盛だ。さらに、ロジカルに考えて作り込むため開発のスピードも早い。常々、この力をカプコンに取り入れたいと考えていた。

それを実践したのがカナダの開発スタジオと提携し完成させた『デッドライジング２』だ。優れたコンセプトとそれをかたちにする求心力があれば、どの国のクリエーターと組んでも、「カプコンクオリティ」を実現することができる。このタイトルの挑戦は、「自分たちでなければ面白いタイトルをつくれない」という社内クリエーターの思い込みを一蹴し、「自分たちももっとやれる」と奮起させるきっかけとなった。「世界一」になるためには、こうした意識改革も欠かせない。

この険しい道の先に、ゲーム業界の未来がある。そこでカプコンは「絶対に勝つ」。その自信が確信に変わり始めてきた。

『デッドライジング２』は、世界で160万本以上を売り上げた前作の続編。

『デッドライジング２』を原案にした稲船敬二監督作品『屍病汚染 DEAD RISING』。映画づくりの過程で、ゲームづくりにつながるものをつかみ取った。

開発マネジメント

次世代を勝ち抜くため、究極のゲーム開発部隊を目指す

スタッフ一人ひとりが主体性をもって活躍できる開発体制の基盤を強化。世界中のユーザーを魅了する本物のゲームを生み出す。

CS開発 副統括　兼　制作部 部長

竹内 潤

プロデューサーとして『鬼武者3』『ロスト プラネット エクストリーム コンディション』『バイオハザード5』などを手がける一方、コンシューマ向けゲーム開発のマネジメントを担い組織改革に取り組む。

「マルチタレント型」クリエーターを育成

ゲームに例えて言うなら「カプコン開発部門の組織改革は第2ステージに進んだ」段階だろうか。第1ステージでは、タイトルプロジェクトごとに分断されていた人材に横の繋がりをもたせ、開発の効率化を図った。この体制のもとで成果を出したのが『バイオハザード5』や『モンスターハンター3（トライ）』だ。

第2ステージは、さらに先を見据えた組織改革を推し進める。まず着手したのが、個々のクリエーターの能力向上だ。専門化された分業の枠を超えて、幅広い知識と能力を持ち、一人で何役もこなせる「マルチタレント型」の人材を育てていく。そうして各自がより深くゲームに関わるようになれば、全体像が見え総合的な判断ができるようになる。最終的には、全員がゲームの全工程を担うディレクション力を身につけるのが狙いだ。

「メッシュ型組織」で開発をマネジメント

組織体制を総括的に見直すことで、開発メンバー全員が意識を統一し、ゲームの「コンセプト」を実現していく組織にしたいと考えている。

そこで、取り入れたのが「メッシュ型組織」だ。プロデューサーを中心に、専門分野に応じたディレクターを要として、「マルチタレント型」クリエーターを網目のように配置。必要に応じて伸び縮みする組織の中に、社外のクリエーターや、開発スタジオも組み込んでいく。

メッシュの要となるディレクターは、会社の経営を念頭に置き、コスト・納期・品質を総合的に判断する一方、当社オリジナルの共通開発ツール「MTフレームワーク」により、タイトル開発の品質とスピードを高めていく。

「メッシュ型組織」でタイトル開発にあたる。個人のスキルもメッシュ構造のネットワークで共有するという仕組み。

世界に通用するゲームを創る

2010年5月、全世界で人気を博したシリーズの最新作『ロスト プラネット 2』を発売した。オンライン協力プレイやドラマチックなシナリオ、1京（10の16乗）通りにものぼる桁外れのカスタマイズ要素など世界最高水準のゲームに仕上がった。

このタイトルに象徴されるように、ゲーム開発は、世界市場を意識しなければ成り立たない局面に入っている。また、開発技術も高度化しており、高品質のタイトルを自社だけで開発することは、時間的にも技術的にも容易ではない。そこで重要となるのが、国内外の優秀な開発スタジオの力を活用することだ。

ここで今回の組織改革が効力を発揮し、上流工程を担えるようになった「マルチタレント型」人材が、「メッシュ型組織」の特長を活かし、外部のリソースを活用して作品を完成させていく。

この組織改革はテストケースが動き始めたばかりだが、環境は刻々と変化している。合言葉は「止まると死ぬ」、次代を勝ち抜くための組織改革に終わりは無い。

前作が全世界で230万本以上のセールスを記録したアクションシューティングゲームの最新作『ロスト プラネット 2』。

面白さを追求し、進化を続ける「モンハン」

紅葉が舞い散る村、ハンターの鋭気を養う「温泉」、「渓流」という新フィールド…。2010年末発売予定のシリーズ最新作『モンスターハンターポータブル 3rd』は、世界観はそのままに、新たなテイストを持ち込んだ新作タイトルだ。

本シリーズの企画を練る上で熟慮したのは「ユーザーがどういう環境で遊んでいるのか」ということ。累計出荷本数400万本を突破した前作では、プレイステーション・ポータブル(PSP)を持ち寄って「友人と協力してモンスターを狩る」楽しさが受け入れられた。しかし、仲間とだけではなく、1人で遊ぶときもある。そこで、1人で遊ぶ時の遊びの幅もさらに広げる企画を導入した。

1人で遊ぶときは「オトモアイルー」というキャラクターを2匹連れて「狩り」に行けるようになった。これにより、前作より1人プレイの戦略も大幅に増えた。また、この「オトモアイルー」は、武具を変えることができるようになったため、このシステムを使ったやり込みとコミュニケーションがさらに増した。

「モンハン」はコミュニケーションツール

最新作の期待感を高めるプロモーションやグッズ、コラボレーションが友達同士や親子間でも話題にのぼる。このように「モンハン」が生活に自然にとけ込み、コミュニケーションツールになることが、シリーズを通して目指している目標である。そのため戦略的にさまざまな仕掛けを施している。

そのひとつが、2010年4月29日に発売した株式会社コナミデジタルエンタテインメントの人気ゲーム『メタルギア ソリッド ピースウォーカー』とのコラボレーションだ。「ゲームの中に、『モンハン』のキャラクターが登場する!」と話題を呼んだ。さらに、2010年8月に発売した「モンハン」初のスピンオフタイトル『モンハン日記ぽかぽかアイルー村』では、株式会社サンリオの大人気キャラクター『ハローキティ』が登場。いずれも、新しいユーザーの興味を喚起するコミュニケーションツールとなることが期待される。

「国民的タイトル」へのステップ

常に変化を続けるゲーム業界を盛り上げていくためにも、ゲームファンの裾野を広げることは重要である。「モンスターハンター」はその試金石となる重要なタイトルだ。PSPの販売元である株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントからも「『モンスターハンターポータブル 3rd』を後押しし、前作を超えるムーブメントを作りたい」と期待が寄せられ、全面的な協力を得ている。

プロデューサーとしてもちろんプレッシャーもあるが、ここまでチャレンジしがいのある仕事に関われるのは光栄なことでもある。『モンスターハンターポータブル 3rd』は、「ゲームって やっぱり楽しい!」と、より多くの人に思ってもらえるようなタイトルに仕上げていく。いくつものステップをのぼりながら、誰も経験したことのない新しいムーブメントを巻き起こせるよう、挑戦は続く。

『モンスターハンターポータブル 3rd』を象徴するメインモンスター、雷狼竜「ジンオウガ」。「渓流」という新フィールドでハンターを待ち受けている。

世界中で人気の「メタルギア ソリッド」シリーズの最新作『メタルギア ソリッド ピースウォーカー』内に、「モンスターハンター」のモンスターが登場。異色の組み合わせが話題を呼んだ。

コンシューマ用ゲームソフト事業

『モンスターハンターポータブル 3rd』で「モンハン」ムーブメント再燃！

名実共にカプコンを代表するゲームに成長した「モンスターハンター」。
「モンハン」の愛称で親しまれ、
多くのユーザーに愛されている。

プロデュース室 プロデューサー

辻本 良三

RYOZO TSUJIMOTO

アーケードゲーム開発に携わった後、
コンシューマゲーム『アウトモデリスタ』などの
ゲームプランナーとして活躍する。
『モンスターハンターポータブル 2nd』より
プロデューサーを務める。

コンシューマ用ゲームソフト事業

テーマは友情と絆『大神伝 ～小さき太陽～』誕生

2006年に発売された『大神』の世界観をこよなく愛するスタッフたちの想いが、ニンテンドーDS向けの新タイトルに結実。美しいグラフィックで、心温まる冒険が繰り広げられる。

プロデュース室 プロデューサー

江城 元秀

ディレクターとして『鬼武者2』、『SHADOW OF ROME』に携わった後、プロデューサーに。『逆転検事』でヒットを飛ばす。

心に響くビジュアルとストーリー

和紙や筆などで描かれた絵巻物のような温かみのあるビジュアル、タッチペンで直感的に筆を操る「筆しらべ」という独特の遊び方。2010年９月にリリース予定のニンテンドーDS向け『大神伝　〜小さき太陽〜』は、そんな独創的な世界観を持ったゲームに仕上がった。

2006年にプレイステーション2向けに発売され、日本のみならず海外でも高い評価を得た「大神」シリーズの最新作。「チビテラス」という子供の白狼が、世界に平和と自然を取り戻すために、相棒「クニヌシ」と共に戦いの旅に出るというストーリーだ。

ゲームの大きな特徴は、「チビテラス」だけでは乗り越えられない難関を、相棒たちと力をあわせて突破するところ。出会いと別れを繰り返しながら一匹と一人が成長し、友情と絆によって世界を変えていくのがテーマである。ゲーム終了後に、感動的な小説を読み終えたような感覚になれる、心に響くストーリーが魅力だ。

多くのスタッフの愛情が結集

開発の発端は、極めて異例だった。社内の有志が、通常の業務をこなしながらニンテンドーDS用のプリプロダクション（試作の前段階）を自発的につくっていたことがきっかけだ。その段階で「面白いものになりそうだ」という予感はあったが、開発を正式にスタートするには大きな課題があった。

それは「グラフィックのクオリティをいかに確保するか」ということ。据え置き機に比べ制約が多い携帯ゲーム機で、「大神」シリーズの温かい世界観を表現しなければならない。開発チームは、背景を作り込みながらも少ないポリゴン数でも美しく表現できるよう技術面で工夫することで、この課題をクリアした。こうしたスタッフの愛情によって、携帯ゲーム機でユーザーに最大限楽しんでもらえる内容に仕上げていった。

完成した試作品をチェックすると、ニンテンドーDSのタッチペンを使用した操作は、このタイトル最大の特徴である「筆しらべ」と親和性が高く、大きな手応えが感じられた。「絶対に面白くなる!」全員の想いが集結し、製品化へのプロジェクトが本格的に走り出した。

スタッフとファンの想いが一体に

海外向けのプレス発表でも『大神伝 〜小さき太陽〜』は好評を得た。特にグラフィックに関する評価は高く、「和風のタッチは芸術作品のレベル。加えて神話も含めた日本文化が上手くミックスされており、魅力的だ」という声も。海外では2011年に発売する予定だ。

もちろん、国内販売に向けてのプロモーションも万全だ。発売に先行してオープンした公式ホームページでは、ファンから商品化してほしいグッズを公募。そのリクエストに応えた関連グッズを開発するという新しい試みを行った。『大神伝 〜小さき太陽〜』はカプコン社員とファンの想いが一体となって誕生したタイトルなのだ。

タッチペンを使った「筆しらべ」。思うままに筆を動かして奇跡を起こす。

ストーリーは、ノンフィクション作家でゲームシナリオも手掛ける北島行徳氏。北島氏もまた「大神」シリーズの世界観を愛するひとり。

ネットやイベントでユーザーに新しい情報を提供し、作品を一層盛り上げる。

コンシューマ用ゲームソフト事業
オンラインゲーム事業

成長を続けるオンラインゲームという新たなフロンティアを切り拓く

**家庭用ゲームとは全く異なる
オンラインゲーム市場に向けて、
『モンスターハンター フロンティア オンライン』で
新しいビジネスモデルの確立をめざす。**

オンライン開発部 部長

小野 義徳

「ストリートファイター」シリーズにてサウンドプロデューサーを務める。その後、『新鬼武者 Dawn of Dreams』、『モンスターハンター フロンティア オンライン』、『ストリートファイターIV』シリーズのプロデューサーとして活躍。2006年よりオンライン開発部長を務める。

150万アカウントが存在する巨大コミュニティが誕生

2007年7月、カプコンは『モンスターハンター フロンティア オンライン』(以下、『MHF』)でオンラインゲーム市場に本格参入した。『MHF』は、PCを通じ、月額料金やアイテム料金などを支払い、オンライン上で出会った仲間とコミュニケーションを図りながらプレイするゲーム。ユーザーは仲間に会うためにオンライン上の集会所を訪れ、チャットを楽しみながら協力してモンスターを狩る。こうしたユーザーたちの「コミュニティ」を提供し、オンライン独自のきめ細やかなオペレーションで、これまでに約150万アカウントを記録した。

オンラインゲームは、ユーザー同士のコミュニケーションが醍醐味となるため、パッケージを買って遊ぶ家庭用ゲームユーザーとは自然と棲み分けがなされ、理想的なマルチプラットフォーム展開が行われている。

「コミュニティの質」がオンラインゲームの命

『MHF』のリリース準備は、2005年頃から進めていた。オンラインビジネスにゼロからチャレンジするために、先行する国内外の企業の事例をもとに、徹底的にマーケティングを行った。そこから見えてきたのは、オンラインゲームの価値とは、ユーザーが集うネット上の「コミュニティ」の質だということ。ファンを魅了し、リピートし続けてもらうための仕組みづくりやオペレーションができれば、継続して収益を得ることができるのだと実感した。

そこで強化したのが、運営チームと開発チームの連携だ。オンライン故に日々のコミュニケーションをシステム管理することにより、ユーザーの声はダイレクトに運営スタッフに届く。そのユーザーのニーズに応え改善点を修正すること、また、定期的に開催するイベントや四半期に一度アップデートすることなどで、ファンを魅了し続ける。こうしたユーザーと適切な距離感を保つためのノウハウを、今後も探求していく。

『MHF』を携え、巨大なアジア市場を開拓

次なるターゲットは、莫大な人口を抱えるアジア市場。この巨大なマーケットにカプコンは『MHF』を携えて踏み込んでいく。韓国や台湾ではすでにオンラインゲームが定着しており、各運営会社はオペレーション手法を蓄積している。カプコンはこれらのノウハウを持つパートナー企業と協力し、自社タイトルの面白さと各地域の文化を融合(カルチャライズ)し、アジアへの展開を図る。

オンラインゲームビジネスにおける勝利の方程式は、「タイトルの魅力」と「カルチャライズ」、そしてユーザーの満足度を継続させる「オペレーション」の3つである。『MHF』のユーザーと楽しみながら最適な解を求め、それを次のタイトルリリースにも活かしたいと考えている。数年先に、この『MHF』がどのように変貌を遂げるか、期待してほしい。

『MHF』は、月額料金を支払って参加するオンラインゲーム。プレイヤーの嗜好に応じてゲーム内で利用するアイテムを購入することもできる。

チャットやショートメール、Skypeでユーザー同士のコミュニケーションを深める。

TAKESHI TEZUKA

コンテンツエキスパンション事業
モバイルコンテンツ事業

生活シーンに応じた遊び方を提供するモバイルゲーム

カプコンのモバイルゲームは、世界中の人々のさまざまな生活シーンをより楽しくするツール。モバイルならではのコンテンツでユーザーの心をつかむ。

MC開発部長　兼　プロジェクト企画室長

手塚 武

1999年より携帯電話向けコンテンツの開発を担当。現在、開発部長としてモバイルコンテンツ開発部門のマネジメントおよびほぼ全ての開発に携わりながら、グローバルにモバイル事業戦略を策定している。

モバイルの可能性を追求するゲームづくり

世界のモバイルゲーム市場は、iPhoneやAndroid（アンドロイド）に代表されるオープン・プラットフォームを基盤としたスマートフォンが広く普及しはじめ、ここ数年で一気に様変わりした。従来の国や地域ごとの通信事業者が主体であった地域限定ビジネスから、ユーザーが直接ゲームをダウンロードする世界共通ビジネスに移行し、多数のゲームメーカーや個人がゲームを自由に提供できる巨大マーケットが誕生した。

こうしたオープン・プラットフォーム市場は参入障壁が低いため、簡易なゲームで新規参入するベンチャー企業も多い。しかし、カプコンはこれまで培ってきたコンテンツ力とノウハウで、幅広いユーザーを満足させることのできるクオリティの高いゲームを提供していこうと考えている。「モバイルだから簡易なゲームでいい」ではなく、「モバイルならではの可能性を追求する」という考え方でゲームづくりに取り組んでいる。

みんなが一緒に楽しめる iPhone版『ストリートファイター IV』

2010年3月に配信を開始したiPhone版『ストリートファイターIV』。このシリーズは1987年に登場以来、対戦型格闘ゲームとして、業務用ビデオゲーム機や家庭用ゲームソフトにおいて、世界中で人気を博してきた看板タイトルである。

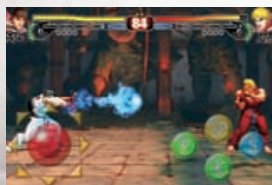
iPhone版では、従来のファンだけでなく、久しぶりにゲームで遊ぶ人や、初めてゲームをする女性や子どもでも、一緒に対戦を楽しめるように、初心者が上級者と互角に闘える機能を付けた。

また、操作面でも、タッチパネルでイメージ通りに操作できるよう「ビジュアルパッド」という独自機能を開発した。

その結果、コアな格闘ゲームファンからは「すごく操作しやすくて面白い」という評価をいただいた。初めてプレイしたユーザーからの反響も上々だ。是非、iPhone版を入り口に、家庭用ゲームにも興味を持ってもらいたい。

生活のあらゆるシーンを楽しくする

ご存知のとおり、ゲームを楽しむメディアは多様化している。自宅では、家庭用ゲーム機、外出先や移動中は携帯用ゲーム機、携帯電話でゲームを楽しめる。カプコンは、こうしたユーザーの様々な生活スタイルに合わせたゲームを提供している。

新しい市場にも積極的に挑戦する。2010年5月末に日本国内で販売を開始したiPad用には『バイオハザード4 iPad edition』を配信。さらに、SNSやツイッターなどのコミュニケーション分野にも視野を広げ、ソーシャルアプリケーションにカプコンならではの遊び心を組み込んでいく。また、こうした取り組みで、今や必需品となったモバイル端末を通じて、人々の生活のあらゆるシーンをより楽しくしていきたい。

世界中で大人気の「ストリートファイター」シリーズがiPhoneで楽しめる。

可能性を秘めた新しいツールiPadへは『バイオハザード4 iPad edition』を配信。

終わらない期待感を演出した『新鬼武者』

2010年2月、赤坂で開催したパチスロ機『新鬼武者』の発表・展示会には、約1,500名のホール、メーカー、一般ユーザーが訪れ、大きな盛り上がりをみせた。この『新鬼武者』は、5年前に発売し、ヒットを記録した『鬼武者3』の後継機で、いずれもロデオ社からの受託開発機。カプコンの人気家庭用ゲームコンテンツ「鬼武者」の魅力を最大限に活かした作品だ。

この『新鬼武者』は、筐体前面の20インチ大型液晶に次々と映し出される「臨場感あふれるアクション映像」による演出が持ち味だ。さらにロデオ社が担ったシステムおよびゲーム面での魅力が加わり、ユーザーに「終わらない期待感」を感じてもらえる機種になっている。発売日以降もワクワクさせる演出がユーザーの心をとらえてリピート出荷を重ね、目標台数を上回る結果に繋がった。

受託と自社開発でユーザーの期待に応える

パチスロ市場の競争は厳しく、人気ランキングで上位に入らなければ販売台数の伸びは期待できない。そういった競争環境を勝ち抜くため、カプコンは2008年にパチスロ専業メーカーである株式会社エンターライズを子会社化、本格的な自社開発をスタートさせた。自社開発以外に受託開発も継続し、双方で収益を上げていく戦略をとっている。

受託開発での強みは、家庭用ゲーム開発で培ったノウハウを活かし、顧客メーカーが求めている映像表現を提供できること。そして、ゲームの世界観を超えて、パチスロ機ならではの世界観を作り出せることだ。顧客メーカーと組み、厳しい要求に応えていくことは、自社開発のレベルアップにもつながっている。

一方、自社開発の強みは、カプコン主導で、自社コンテンツならではのこだわりをもって作り込める点にある。また、社内の家庭用ゲーム開発のメンバーと綿密に情報共有できるため、人気コンテンツの魅力を最大限に引き出せるのである。

新たな体制で見えてきた、開発の方向性

自社開発の一層の強化のために、2010年1月、エンターライズ社の開発組織を統合し、新事業体制を誕生させた。めざすは、演出・システム・ゲーム性といった全ての要素において完成度の高い機種を開発すること。同じ目標に向かって、演出部分の開発者と、システム部分の開発者が本音で議論を交わすなど、現場に一体感が生まれてきた。今後は、筐体自体にも機種ごとに工夫を凝らして、ホールに設置された時の存在感を高めていく。

販売面では、全国に直販部隊をもつ国内最大手の販売会社の支援を受ける。強力な販売力だけでなく、ホールがどのような機器を求めているのか、現場からフィードバックを受け、新機種の開発に活かしていく。

自社開発では、これまで試行錯誤を重ねてきたが、演出・システム・ゲーム性全ての要素において完成度の高い機種を開発するというカプコンらしい開発の方向性が見えてきた。今後の新事業体制に期待していただきたい。

ゲーム独自の世界観を活かしながら、パチスロ特有の演出を表現。

ゲームを続けるほど、アドベンチャーストーリーが進行。

コンテンツエキスパンション事業
P&S 事業

ゲームで培った コンテンツ力を武器に、開発・販売体制を強化

1996年にパチンコ&パチスロ事業を
スタートして以来、いちからノウハウを蓄積してきた。
受託開発と自社開発の2本柱で収益確保をめざす。

執行役員 P&S事業統括

江川 陽一

YOICHI EGAWA

入社後、業務用ゲーム機器のソフトウェア
開発ならびに基板開発に携わる。
1996年にパチンコ&パチスロ事業を、
1999年にモバイルコンテンツ事業を
創設し、共に事業として確立させた。

会社の紹介

（2010年3月31日現在）

商号	株式会社カプコン
設立年月日	1979年5月30日
創業年月日	1983年6月11日
主要な事業内容	1. 家庭用テレビゲームソフトの企画、開発、販売 2. 業務用ゲーム機器の企画、開発、製造、販売 3. アミューズメント施設の運営
資本金	33,239百万円
決算期	3月31日
従業員数	連結1,930名・単体1,620名
本社	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目1番3号 TEL：06-6920-3600 FAX：06-6920-5100
研究開発ビル	〒540-0037 大阪市中央区内平野町三丁目2番8号 TEL：06-6920-7600 FAX：06-6920-7698
東京支店	〒163-0425 東京都新宿区西新宿二丁目1番1号 TEL：03-3340-0710 FAX：03-3340-0711
上野事業所	〒518-1155 三重県伊賀市治田3902番地 TEL：0595-20-2030 FAX：0595-20-2044

会社の沿革

1990年	12月	スーパーファミコン用ソフト『ファイナルファイト』を発売。
1991年	3月	業務用ビデオゲーム『ストリートファイターII』を発売、ストIIブームを巻き起こす。
1992年	6月	スーパーファミコン用ソフト『ストリートファイターII』を発売、大ヒットを放つ。
1993年	7月	新潟県下最大のアミューズメント施設「カプコサーカス新潟東店」をオープン。
1994年	12月	ハリウッド映画『ストリートファイター』が公開。
1996年	3月	プレイステーション用ソフト『バイオハザード』を発売、記録的なロングセラーでサバイバルホラージャンルを確立。
2001年	8月	プレイステーション2用ソフト『デビル メイ クライ』を発売。大ヒットに。
	10月	ゲームボーイアドバンス用ソフト『逆転裁判』を発売。法廷バトルゲームとして注目を集める。
2002年	3月	ハリウッド映画『バイオハザード』が公開、全世界で1億200万米ドルの興行収入を達成。
2004年	9月	ハリウッド映画『バイオハザードII アポカリプス』が公開、1億米ドルの興行収入を突破。
2005年	7月	プレイステーション2用ゲームソフト『戦国BASARA』が発売。斬新な世界観で若いユーザー層を中心に人気を博す。
2006年	8月	Xbox 360用ソフト『デッドライジング』を発売。新型ゲーム機での新作としては異例のミリオンセールスとなる。
	12月	Xbox 360用ソフト『ロスト プラネット』を発売。『デッドライジング』に引き続き、新作では異例の100万本を突破。
2007年	3月	『モンスターハンターポータブル 2nd』が、PSP用ソフトとして初の国内100万本出荷を達成。
	11月	『バイオハザードIII』が公開し、全世界で1億4,700万米ドルの興行収入を突破。
2009年	2月	ハリウッド映画『ストリートファイター ザ・レジェンド・オブ・チュンリー』が全世界で公開。
	2月	宝塚歌劇団による舞台『逆転裁判 ― 蘇る真実 ―』を公演。
	4月	テレビアニメ『戦国BASARA』が放映開始。
	5月	カプコン初のiPhone対応タイトル『バイオハザード ディジェネレーション』を発売。
	7月	『モンスターハンター 3(トライ)』がサードパーティのWii向けタイトルとして初の初回出荷100万本を突破。
	11月	「戦国BASARA」より、伊達政宗が宮城県知事選の選挙啓発キャラクターに起用される。

株式会社カプコン

〒540-0037
大阪市中央区内平野町三丁目1番3号
TEL：06-6920-3600 FAX：06-6920-5100

http://www.capcom.co.jp/

アニュアルレポート2010もご覧ください。